

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH
NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Memenuhi Syarat-Syarat Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Oleh :

RESSA PRATIWI WULANDARI

NPM.1411030275

Jurusan :Manajemen Pendidikan Islam



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1439/2018M**

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH
NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Memenuhi Syarat-Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Oleh :

RESSA PRATIWI WULANDARI

NPM.1411030275



Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam

Pembimbing I : Dr. Umi Hijriyah, M.Pd

Pembimbing II : Junaidah, M.A

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1439/2018M**

ABSTRAK

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG

**OLEH
RESSA PRATIWI WULANDARI**

Kepemimpinan kepala madrasah diartikan sebagai model atau gaya kepemimpinan kepala madrasah yang sesuai dengan situasi dalam rangka mempengaruhi, mengarahkan, membimbing kepada bawahan dengan cara memperkuat keyakinan, dukungan, dorongan dan orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan. Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih belum terlaksana dengan baik. Ternyata permasalahannya yang ada yaitu kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi bawahan belum terlaksana. Sehubungan dengan hal tersebut maka penulis mengangkat judul dalam skripsi ini melalui penelitian deduktif untuk memaparkan pelaksanaan kepemimpinan kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan Kepemimpinan Kepala madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui kegiatan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang di peroleh selama penelitian di analisis dengan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan uji keabsahan data dilakukan dengan pengamatan dan triangulasi. Triangulasi yang di gunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung masih belum terlaksana dengan baik. Kepala madrasah mementuk tim strategi dalam penyusunan rencana strategi madrasah dalam mencapai sasaran organisasi, kepala madrasah menggunakan pendekatan kekeluargaan dan demokratis dalam menjalankan kepemimpinan, kepala madrasah berusaha penepatan kepentingan organisasi diatas kepentingan individu sesuai dengan jam kerja, kepala madrasah mengakui bawahan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas dengan mengadakan pelatihan dan pendidikan, kepala madrasah terbuka dan menerima ide dan saran bawahan, kepala madrasah objektif dalam menilai perilaku dan prestasi kerja bawahan berdasarkan kinerja, dan kepala madrasah dalam menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi bawahan belum terlaksana berkaitan dengan perasaan bawahan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.

Kata kunci : Kepemimpinan, Kepala Madrasah



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. (0721) 703289

PERSETUJUAN

**Judul Skripsi : KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
TSANAWIYAH NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : RESSA PRATIWI WULANDARI

NPM : 1411030275

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah Dan Keguruan


MENYETUJUI

**Untuk dimunaqasyahkan dan dipertahankan dalam sidang munaqasyah Fakultas
Tarbiyah Dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.**

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Umi Hijriyah, M.Pd
NIP.197205151997032004


Junaidah, M.A
NIP.197611182003122002

**Mengetahui
Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam**


Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I
NIP: 196903051996031001



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. (0721) 703289

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul, "**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG**" disusun oleh **RESSA PRATIWI WULANDARI** NPM: **1411030275**, Jurusan **Manajemen Pendidikan Islam**, telah diujikan dalam sidang Munaqasyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung pada Hari Rabu, 30 Mei 2018, Pukul : 09.30 s/d 11.00 WIB di ruang sidang jurusan MPI Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

TIM MUNAQSAH

Ketua : Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I

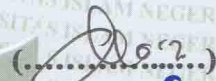
Sekretaris : Indarto, M.Sc

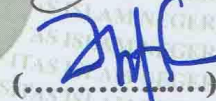
Penguji Utama : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd

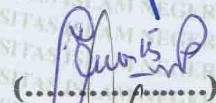
Penguji Pendamping I : Dr. Umi Hijriyah, M.Pd

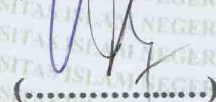
Penguji Pendamping II : Junaidah, MA


(.....)


(.....)


(.....)


(.....)


(.....)



Mengetahui
Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd
NIP. 195608101987031001

MOTTO

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya : “Dan kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka menyakini ayat-ayat kami.” (Q.S As Sajdah:24)¹

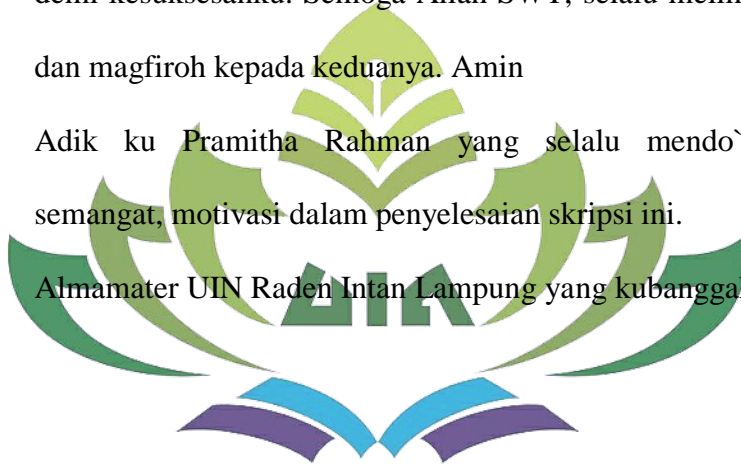


¹ Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Toha Putra, 2008), h 199.

PERSEMBAHAN

Skripsi ini ku persembahkan kepada orang-orang yang telah memberikan cinta kasih, perhatian serta memberikan motivasi selama studi ku:

1. Kedua Orang tuaku, Bapak Abdul Rahman dan Mama Titin Fatimah tercinta yang telah mengasuh, membesarkanku, mendidik, mengarahkan, membimbing dan senantiasa berdo'a, tabah dan sabar demi kesuksesanku. Semoga Allah SWT, selalu melimpahkan Rahmat dan magfiroh kepada keduanya. Amin
2. Adik ku Pramitha Rahman yang selalu mendo`akan, memberi semangat, motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Almamater UIN Raden Intan Lampung yang kubanggakan.



RIWAYAT HIDUP

Ressa Pratiwi Wulandari lahir di Bandar Lampung, pada tanggal 15 Juni 1996, Anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Abdul Rahman dan Ibu Titin Fatimah. Penulis mempunyai adik perempuan yang bernama Pramitha Rahman.

Penulis mulai menempuh pendidikan di TK Handayani tamat pada tahun 2002, kemudian melanjutkan tingkat dasar di SDN 2 Gedung Air kota Bandar Lampung, aktif pada kegiatan pramuka sekolah dasar, tamat pada tahun 2008. Penulis melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 10 Bandar Lampung, mengikuti kegiatan ekstrakurikuler Rohis, Pramuka dan tamat pada tahun 2011, pendidikan selanjutnya dijalani di SMA Perintis 1 Bandar Lampung tamat pada tahun 2014 dan aktif pada kegiatan ekstrakurikuler Paskibra.

Pada tahun 2014, penulis melanjutkan pendidikan di Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah yang maha mengetahui dan maha melihat hamba-hambanya, maha suci Allah yang menciptakan bintang-bintang dan langit yang dijadikannya penerang, dan bulan yang bercahaya. Jika bukan karena rahmat dan karuniaNya, maka tentulah skripsi ini tidak akan terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa terselesainya skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak baik yang bersifat moral, material maupun spiritual, secara langsung maupun tidak langsung, maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Mukri, M.Ag. selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
3. Bapak Drs. H. Amiruddin M.Pd.I dan Bapak Dr. M.Muhassin M.Hum selaku ketua dan sekertaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
4. Ibu Dr. Umi Hijriyah, M.Pd selaku Pembimbing I (satu) yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga terwujud karya ilmiah sebagaimana yang diharapkan.
5. Ibu Junaidah, MA selaku pembimbing II (dua) di tengah kesibukan, beliau telah meluangkan waktu, tenaga, dan fikirannya untuk memberikan bimbingan, arahan, dan masukan dalam penyelesaian skripsi ini.

6. Seluruh Dosen, Pegawai, dan seluruh staf karyawan di lingkungan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
7. Kepala sekolah, Bapak, Ibu guru serta peserta didik MTsN 2 Bandar Lampung yang telah memberikan izin untuk penelitian dan berkenan memberi bantuan, selama peneliti melakukan penelitian.
8. Sahabat-sahabatku, Teman-teman PPL dan KKN. Semua teman-teman MPI angkatan 2014.

Semoga atas motivasi dan do`a dari semua pihak baik yang tercantum maupun yang tidak tercantum, menjadi catatan ibadah di sisi Allah SWT.
Amin

Penulis menyadari skripsi ini masih banyak kekurangan, hal ini disebabkan masih terbatasnya ilmu dan teori penelitian yang penulis kuasai. Oleh karna itu penulis mengharapkan masukan dan kritik yang bersifat membangun untuk skripsi ini. Semoga jerih payah dan amal bapak-bapak dan ibu-ibu serta teman-teman mendapat balasan dari Allah SWT.
Amin.

Bandar Lampung, 30 Mei 2018
Penulis,

Ressa Pratiwi Wulandari
NPM.1411030275

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah	6
Tabel 2 Efektifitas Perilaku Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasa.....	75
Tabel 3 Efektifitas Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Madrasah	78



DAFTAR LAMPIRAN

H

Lampiran 1	Profil Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bamdar Lampung...	89
Lampiran 2	Kisi kisi Penelitian	98
Lampiran 3	Daftar Observasi	100
Lampiran 4	Daftar Dokumentasi	101
Lampiran 5	Transkrip Wawancara dengan Kepala Madrasah	102
Lampiran 6	Transkrip Wawancara dengan Pendidik Guru.....	103
Lampiran 7	Transkrip Wawancara dengan Komite Madrasah	104



DAFTAR ISI

H.

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	9
C. Rumusan Masalah	9
D. Tujuan Penelitian	11
E. Manfaat Penelitian	11
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Kepemimpinan Demokratis	12
1. Pengertian Kepemimpinan Demokratis	12
2. Teori Kepemimpinan Demokratis	18
3. Ciri-ciri Kepemimpinan Demokratis	23
4. Fungsi Kepemimpinan Demokratis	26
B. Kepemimpin Demokratis Kepala Madrasah	29
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Metode Penelitian	34
B. Jenis Penelitian	35
C. Sumber Data Penelitian	35
D. Teknik Pengumpulan Data	38
E. Teknik Analisis Data	40
F. Uji Keabsahan Data	43
BAB IV PENYAJIAN DATA, PEMBAHASAN DAN TEMUAN	
Penyajian Data	45
Pembahasan dan Temuan	60
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	83
B. Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	89

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lembaga pendidikan tidak akan bisa berkembang dengan baik, jika dipimpin oleh orang yang bukan ahlinya. Kepemimpinan akan menopang keberhasilan suatu lembaga pendidikan, diperlukan seseorang yang mampu dalam memimpin yang disebut dengan pemimpin pendidikan atau dalam suatu lembaga pendidikan formal disebut kepala sekolah atau kepala madrasah. Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa.¹

Menurut Vaitzal Rivai menyatakan bahwa, keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah.² Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh peran kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin dilembaganya, maka kepala madrasah harus mampu membawa lembaga

¹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), h.26.

² Vaitzal Rivai, *Memimpin Dalam Abad ke-21*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), h. 253

kearah tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Kepala madrasah harus mampu melihat adanya perubahan terhadap regulasi pendidikan dan kehidupan globalisasi. Salah satu tipe kepemimpinan yang digunakan dalam dunia pendidikan adalah tipe kepemimpinan demokratis. Tipe ini dianggap sebagai tipe yang ideal dan paling baik terutama untuk kepentingan pendidikan.³

Menurut Danim menyatakan bahwa, Kepemimpinan demokratis adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Landasan dari kepemimpinan demokratis adalah anggapan dengan adanya interaksi dinamis maka tujuan organisasi akan tercapai.⁴

Menurut Kartini Kartono menyatakan bahwa, Pemimpin demokratis adalah Pemimpin yang mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari seluruh anggotanya dengan menekankan rasa tanggung jawab dan kerja sama yang baik kepada setiap anggota. Pemimpin yang demokratis tidak pernah memberikan perintah tanpa menjelaskan pentingnya masalah, serta menerangkan secara rinci semua detail pelaksanaannya. Informasi mengenai kemajuan organisasi selalu diberikan, serta menjelaskan rencana dan kemungkinan bagi perkembangan masa mendatang. Selain itu pemimpin demokratis juga mampu menciptakan iklim psikis yang dapat

³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999), h.83.

⁴ Sudarman Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 76.

memberikan sekuritas emosional, agar setiap orang dapat bertingkah laku positif dan jujur.⁵

Gaya kepemimpinan demokratis menurut Sudarwan Danim mengemukakan bahwa, kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai⁶. Dengan demikian, dalam gaya kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/ organisasi. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara member kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/ organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Setiap anggota kelompok tidak saja diberikan kesempatan aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin.⁷ Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota- anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahnya ia selalu berasal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h. 193.

⁶ Sudarman Danim, Op.Cit, h. 213

⁷ Ngalim Purwanto, , *Administrasi dan Supervisi SPendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003)h. 50

Menurut Irawansyah mengatakan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.⁸ Perilaku seseorang tidak timbul secara acak artinya seseorang berperilaku tertentu sebagai akibat dari adanya keyakinan dalam diri orang yang bersangkutan bahwa tujuan tertentu merupakan jaminan terbaik untuk memelihara kepentingan orang yang bersangkutan. Dengan mengetahui apa yang dipandang penting dan tidak penting oleh seseorang perilaku orang tersebut akan lebih mudah diperkirakan dan dari situ dapat diperkirakan perilakunya dalam memimpin organisasi.⁹

Menurut Saefullah menyatakan bahwa, dalam teori perilaku (*behavior theory*) keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin itu dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya.¹⁰ Teori perilaku atau humanistik lebih menekankan pada model atau gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan demokratis berusaha menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi/bawahan, senang menerima saran, kritik dan pendapat, mengutamakan kerjasama kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi, memberikan kebebasan

⁸ Irawansyah, “Kepemimpinan Dalam Perspektif Manajemen Pendidikan”, Ejournal, Vol. 6 (Desember 2016), h. 214

⁹ Sondang P Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta :PT Rineka Cipta, 2003) h.30

¹⁰ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung:CV Pustaka Setia, 2012) h.154

yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk berkembang.¹¹ , Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang sukses akan mengakui para pengikutnya sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas, mempunyai perhatian yang tinggi terhadap anggotanya.

Menurut Siagian ada beberapa indikator gaya kepemimpinan demokratis yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan dalam menentukan strategi yang digunakan dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi.
2. Persepsi yang holistik mengenai organisasi yang dipimpinnya .
3. Pendekatan yang integralistik menjalankan kepemimpinan.
4. Menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan diri sendiri atau kepentingan kelompok tertentu dalam organisasi.
5. Mengakui bawahan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas
6. Memberikan kesempatan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
7. Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran orang lain.
8. Memiliki perilaku keteladanan yang menjadi bagi panutan para bawahan.
9. Bersifat rasional dan objektif dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain.
10. Menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan.¹²

¹¹ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan Di Era Globalisasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), h. 136-137.

¹² Sondang P Siagian, *Op.Cit*.h.18

Tabel 1
Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Tsanawiyah
Negeri 2 Bandar Lampung

No	Variabel	Indikator	Pelaksanaan	
			Terlaksana	Tidak Terlaksana
1	Kepemimpinan Demokratis	Kemampuan dalam menentukan strategi yang digunakan dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi.	✓	
2		Persepsi yang holistik mengenai organisasi yang dipimpinnya .	✓	
3		Pendekatan yang integralistik menjalankan kepemimpinan.	✓	
4		Menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan diri sendiri atau kepentingan kelompok tetentu dalam organisasi.	✓	
5		Mengakui bawahan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas.	✓	
6		Memberikan kesempatan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.	✓	
7		Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran orang lain	✓	
8		Memiliki perilaku keteladanan yang menjadi bagi panutan para bawahan.	✓	
9		Bersifat rasional dan objektif dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain.	✓	
10		Menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan		✓

Sumber : Data wawancara dengan Erni Hermala, S.Pd guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung membantu guru atau staf dalam memahami visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan bersama. Kepala Madrasah lebih mengutamakan kepentingan organisasi dan memiliki perilaku keteladanan yang baik, hal ini berdasarkan dengan absensi Kepala Madrasah yang selalu datang tepat waktu dan pulang sesuai waktu yang telah ditentukan. Kepala Madrasah selalu berpakaian rapi dan bersih sesuai dengan ketentuan.

Usaha meningkatkan produktivitas guru, kepala Madrasah memberikan stimulasi dengan cara memberikan reward kepada guru, *reward* yang diberikan bermacam-macam, ada yang bentuk tugas misalnya ada guru yang di utus untuk mengikuti pelatihan karena guru tersebut memiliki potensi dan mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap sekolah. jika guru tersebut selesai mengikuti pelatihan tentu akan ada *reward* finansial yang diberikan untuk guru tersebut. Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat atau memberikan saran dan menetapkan tujuan sesuai dengan kesepakatan bersama.¹³ Kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan belum maksimal, hal ini berkaitan dengan perasaan staf tata usaha mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang

¹³ Observasi dan Dokumentasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung

dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan. Pelaksanaan tugas staf tata usaha tidak terlaksana dengan baik. Staf harus mengerjakan tugasnya secara bergantian yang menghambat penyelesaian pekerjaan mereka. Staff tata usaha juga terkadang terjadi perselisihan pendapat karena iklim kerja yang tidak kondusif tersebut.¹⁴

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi pra penelitian, dapat diketahui bahwa Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih belum terlaksana. Ternyata permasalahannya karena Kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan belum maksimal, hal ini berkaitan dengan perasaan staf tata usaha mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan. Tata usaha hanya memiliki 2 komputer yang digunakan secara bergantian oleh 22 orang staff. Kekurangan komputer tersebut menyebabkan staff tata usaha harus mengerjakan tugasnya secara bergantian yang menghambat penyelesaian pekerjaan mereka. Perasaan staf tata usaha tentang kepemimpinan kepala madrasah belum memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas mereka dengan baik.

¹⁴ Observasi dan Dokumentasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung”.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada: Strategi yang digunakan dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi, persepsi yang holistik mengenai organisasi yang dipimpinnya, pendekatan yang integralistik menjalankan kepemimpinan, menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan diri sendiri atau kepentingan kelompok tertentu dalam organisasi, mengakui bawahan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas, memberikan kesempatan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan, terbuka terhadap ide, pandangan dan saran orang lain, memiliki perilaku keteladanan yang menjadi bagi panutan para bawahan, bersifat rasional dan objektif dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain, menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan.

C. Rumusan Masalah

Masalah yang ada merupakan suatu langkah pertama dari penelitian, dan masalah tersebut dalam bentuk persoalan yang perlu diselesaikan. Sebelum mengemukakan perumusan masalah disini penulis akan mendefinisikan apa yang dimaksud pemasalahan itu. Menurut Sugiyono

bahwa .”masalah diartikan sebagai penyimpangan antara seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi”¹⁵ Maka penulis dapat menyimpulkan bahwa masalah yang terjadi diluar jangkauan manusia,antara yang seharusnya diharapkan kemudian terjadi penyimpangan dengan yang seharusnya. Maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Strategi yang digunakan kepala madrasah dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi ?
2. Bagaimana persepsi holistik kepala madrasah mengenai MTs Negeri 2 Bandar Lampung ?
3. Bagaimana pendekatan integralistik kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya ?
4. Bagaimana kepala madrasah menempatkan kepentingan organisasi dan kepentingan individu ?
5. Bagaimana pengakuan kepala madrasah terhadap bawahan ?
6. Bagaimana proses pengambilan keputusan di MTs Negeri 2 Bandar Lampung ?
7. Bagaimana kepala madrasah menghadapi ide, pandangan dan saran orang lain ?
8. Bagaimana keteladanan yang kepala madrasah berikan di MTs Negeri 2 Bandar Lampung ?
9. Bagaimana kepala madrasah menilai perilaku dan prestasi kerja bawahan ?
10. Bagaimana kepala madrasah menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan ?

¹⁵ Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung, Alfabeta, cet ke-15 2007), h.32.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah peneliti ingin mengetahui Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung yaitu : Strategi yang digunakan dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi, persepsi yang holistik mengenai organisasi yang dipimpinnya, pendekatan yang integralistik menjalankan kepemimpinan, penepatan kepentingan dalam organisasi, pengakuan terhadap bawahan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas, pemberian kesempatan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan, terbuka terhadap ide pandangan dan saran orang lain, memiliki perilaku keteladanan yang menjadi bagi panutan para bawahan, bersifat rasional dan objektif dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain, menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan

F. Manfaat Penelitian

1. Sebagai wawasan ilmiah bagi penulis dalam bidang penelitian pendidikan tentang kepemimpinan kepala madrasah dan penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak – pihak yang bersangkutan, khususnya kepada kepala madrasah dan para guru mengenai kepemimpinan kepala Madrasah tsanawiyah negeri 2 bandar lampung.
2. Sebagai relevansi teori yang di peroleh selama di bangku perkuliahan.
3. Sebagai penyempurna praktik dari teori yang di peroleh selama di dalam perkuliahan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Demokratis

1. Pengertian Kepemimpinan Demokratis

Setiap pemimpin mempunyai sikap dan perilaku tertentu dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Banyak para ahli membicarakan sikap, sikap diperoleh seseorang bukan melalui orang tua atau warisan, melainkan lebih banyak ditentukan dan dipengaruhi oleh pengalaman, pendidikan, dan pergaulan. Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Mulyasa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.¹

إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ

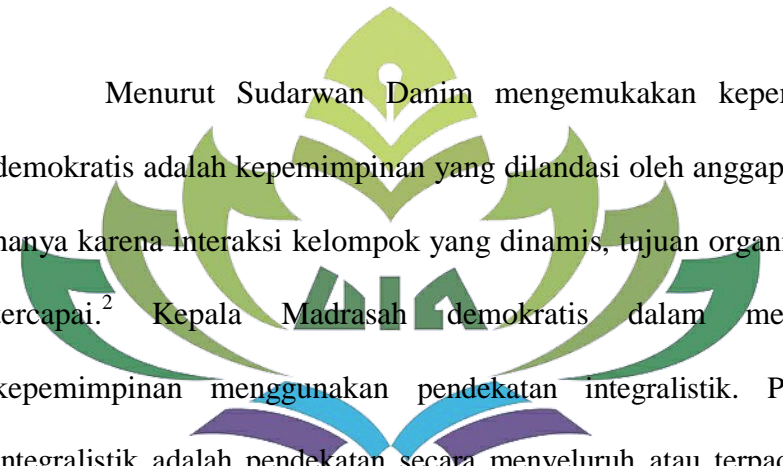
Artinya : “Jika ada tiga orang bepergian, hendaknya mereka mengangkat salah seorang di antara mereka menjadi pemimpinnya.” (HR Abu Dawud dari Abu Hurairah).

Hadits ini secara jelas memberikan gambaran betapa Islam sangat memandang penting persoalan memilih pemimpin. Hadits ini memperlihatkan bagaimana dalam sebuah kelompok Muslim yang sangat

¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), Cet. 7, h. 107-108

sedikit (kecil) pun, Nabi memerintahkan seorang Muslim agar memilih dan mengangkat salah seorang di antara mereka sebagai pemimpin.

Menurut G.R. Terry menyatakan bahwa, Pemimpin yang demokratis yaitu pemimpin menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.²



Menurut Sudarwan Danim mengemukakan kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai.² Kepala Madrasah demokratis dalam menjalankan kepemimpinan menggunakan pendekatan integralistik. Pendekatan integralistik adalah pendekatan secara menyeluruh atau terpadu dengan mencari hubungan fungsional maupun komplementer dari semua komponen yang terlibat dalam suatu proses. Dalam hal ini adalah proses kepemimpinan kepala madrasah.

² Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik*. (Jakarta: Ar Ruzz Media 2012), h. 56

² Sudarman Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h.213

Menurut Kusmanto mengatakan bahwa, gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah berperan dalam pembentukan dan pembangunan iklim dan budaya sekolah, agar tercipta sekolah yang efektif.⁵

Menurut Wirawan menyatakan bahwa, iklim kerja adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menemukan kinerja organisasi.⁴ Iklim kerja penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Batasan pengertian iklim kerja itu bisa dilihat dalam dimensi iklim kerja. Steve Kelneer menyebutkan beberapa dimensi iklim kerja sebagai berikut :

- a. *Flexibility conformity*. Fleksibilitas dan *comfomity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan.

⁵ Kusmanto, “Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Berbasis Ketamansiswaan”, Scholar Google, Vol. 8 No 2 (Juli 2013), h. 123

⁴ Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2007), h. 122

Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

- b. *Responsibility* Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.
- c. *Standards*. Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.
- d. *Reward*. Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.
- e. *Clarity*. Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.
- f. *Tema Commitmen*. Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Gaya kepemimpinan demokratis lebih mengutamakan musyawarah.

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ٣٨

Artinya : Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka. (al-Qur'an surat as-Syuura: 38)

Dari ayat di atas disebutkan bahwasannya kita diperintahkan untuk melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan. Hal ini mengingatkan bahwa didalam musyawarah silang pendapat selalu terbuka. Apalagi jika orang-orang yang terlibat terdiri dari banyak orang. Oleh sebab itu kita dianjurkan untuk bersikap tenang dan hati-hati yaitu dengan memperhatikan setiap pendapat, kemudian mengambil kesimpulan.

Gaya kepemimpinan demokratis memiliki pribadi yang terbuka. Dia mau menerima masukan dan kritik dari anggotanya. Sekaligus bersikap *supportif* dan mendukung apa yang menjadi ide atau usul anggota, selama ide itu ditujukan untuk kemajuan lembaga. Untuk menumbuhkan iklim yang harmonis, pemimpin ini juga memperhatikan kebutuhan anggota atau kesejahteraannya. Dalam hal mengambil suatu keputusan, pemimpin yang demokratis akan mengedepankan prinsip musyawarah dengan orang-orang yang ada dalam tanggungjawabnya. Bahkan, tidak akan mengambil suatu keputusan hanya didasarkan atas pendapat seorang saja.

Pemimpin yang menerapkan pola kepemimpinan demokratis adalah seorang

yang mau duduk bersama untuk bermusyawarah. Bahkan, pada saat pemimpin itu mengambil kebijakan ternyata salah atau dalam memberikan suatu perintah ternyata menyinggung perasaan yang tidak enak (sehingga anggota itu marah), maka pemimpin demokratis itu mau memberi maaf bahkan mau memohonkan ampun kepada Allah. Hal ini adalah sifat dan sikap pemimpin yang baik dan terpuji bukan saja di hadapan anggotanya, tetapi juga mulia di hadapan Allah SWT.

Tertulis dalam firman Allah dalam Al-Qur'an Surat As Sajdah: 24



Artinya: Dan kami jadikan diantara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberikan petunjuk dengan perintah kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka menyakini ayat-ayat kami (Al-Qur'an Surat As Sajdah: 24)

Kepemimpinan merupakan tingkah laku individu dalam interaksinya dengan sistem sosial untuk mencapai suatu tujuan. gaya kepemimpinan seorang kepala madrasah tidak lepas dari kepribadiannya. Kepribadiannya kepala Madrasah mempengaruhi perilaku dan pola bertindak dalam mengambil keputusan.⁵ Sebagaimana yang tertulis dalam Al Quran surat Surat As Sajdah: 24 dan surat as-Syuura: 38 seorang pemimpin adalah seorang yang memberikan petunjuk dalam hal ini adalah petunjuk dan arahan mengenai tugas dan kewajiban bawahannya dan juga seorang sabar dalam memimpin organisasinya serta mengutamakan

⁵Juhor, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pembelajaran Guru", Ejournal Vol. 4 No 1 (Juli 2014) h. 43

musyawarah dalam pengambilan keputusan.

2. Teori Kepemimpinan Demokratis

Menurut Ngalim Purwanto dikutip dari Mulyasa dalam buku “Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi” mengatakan bahwa, gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Dalam tindakan dan usaha-usahanya ia selalu mempertimbangkan kemampuan kelompoknya.⁶

Menurut Sudarwan Danim mengemukakan bahwa, gaya kepemimpinan Demokratis adalah kepemimpinan yang menepatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam kelompok atau organisasi. Dalam gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin selalu mengikutsertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil keputusan. Sebagian kekuasaan pemimpin diberikan kepada bawahan agar bawahan merasa turut bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas yang ada.⁷

⁶ E. Mulyasa, *Op.Cit.* h. 108

⁷ Sudarwan Danim, *visi baru manajemen sekolah* (Jakarta: Rineka cipta, 2004) h. 213

Menurut Daryanto menyatakan bahwa gaya Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Pembagian tugas disertai dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas memungkinkan agar setiap anggotanya berpartisipasi secara aktif.⁸ Hal tersebut bertujuan agar setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikan untuk mencapai tujuan organisasinya, kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama serta yang paling penting dalam sebuah organisasi.

Perwujudan dari gaya kepemimpinan ini didominasi perilaku sebagai pelindung, penyelamat, serta perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi. Selain itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana. Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, maka dalam gaya ini diwarnai dengan upaya mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara yang satu dengan yang lain.

⁸ Daryanto. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. (Yogyakarta: Gava Media, 2011) h. 34-35

Mengacu pada beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam gaya kepemimpinan yang demokratis terjadi interaksi dinamis antara pemimpin dengan bawahan, karena pemimpin memberikan kesempatan pada orang-orang yang dipimpin untuk turut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pemimpin selalu mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan dan sangat mementingkan musyawarah, sehingga pemimpin mengesampingkan kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan bersama.

Perintah Allah demikian jelas dalam Surat An Nisa' ayat 65

فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي
أَنْفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ٦٥

Artinya : Maka demi Tuhanmu, mereka (pada hakekatnya) tidak beriman hingga mereka menjadikan kamu hakim terhadap perkara yang mereka perselisihkan, kemudian mereka tidak merasa dalam hati mereka sesuatu keberatan terhadap putusan yang kamu berikan, dan mereka menerima dengan sepenuhnya. (Al-Qur'an Surat An Nisa', ayat. 65)

a. Teori Prilaku

Teori perilaku (*behavior theory*) keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin itu dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotannya. Dengan kata lain teori perilaku sangat memperhatikan perilaku pemimpin sebagai aksi dan respon kelompoknya yang dipimpin. Teori perilaku atau *humanistik* lebih

menekankan pada model atau gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin.⁹ Dasar pemikiran pada teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Menurut Siagian perilaku seseorang tidak timbul secara acak artinya seseorang berperilaku tertentu sebagai akibat dari adanya keyakinan dalam diri orang yang bersangkutan bahwa tujuan tertentu merupakan jaminan terbaik untuk memelihara kepentingan orang yang bersangkutan. Dengan mengetahui apa yang dipandang penting dan tidak penting oleh seseorang perilaku orang tersebut akan lebih mudah diperkirakan dan dari situ dapat diperkirakan perilakunya dalam memimpin organisasi.¹⁰ Menurut Stoner mengungkapkan bahwa, kecenderungan perilaku pemimpin pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin berperilaku akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai, dan pengalaman mereka (kekuatan pada diri pemimpin) untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.

Teori perilaku didasarkan pada pemikiran bahwa efektifitas

⁹ Saefullah, Manajemen Pendidikan Islam, (Bandung:CV Pustaka Setia, 2012) h.154

¹⁰ Sondang P Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta :PT Rineka Cipta, 2003)

kepemimpinan seseorang terlihat dalam dua jenis perilaku dalam menyelenggarakan tugas-tugas kepemimpinannya. Pertama yaitu sampai sejauh mana seorang pemimpin memberikan peranannya selaku pemrakarsa struktur tugas yang akan dilaksanakan bawahannya. Kedua sejauh mana dan dalam bentuk apa seorang pemimpin memberikan perhatiannya kepada para bawahan.

b. Teori Situasional

Menurut Hizbul Muflihun berbeda dengan teori-teori sebelumnya, kepemimpinan dilihat dari teori situasional ini beranggapan bahwa jenis tindakan atau kebijakan yang perlu dilakukan atau di ambil dalam rangka mencapai tujuan organisasi perlu dilihat bagaimana kondisi bawahan atau anggota.¹¹ Pemimpin memberikan arahan kepada anggota tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Hanya saja pemimpin perlu membangun hubungan manusiawi yang lebih baik, dengan memberikan dorongan atau motivasi kepadanya untuk bekerja dengan baik, teliti, dan tekun (misalnya dengan memberi pujian atas hasil kerjanya atau sapaan setiap saat).

Menurut Sondang P Siagian teori situasional yaitu kepemimpinan yang memperhitungkan faktor kondisi, waktu dan ruang yang turut berperan dalam penentuan pilihan gaya kepemimpinan yang paling tepat. Pemimpin memberikan arahan kepada anggota tentang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya

¹¹ Hizbul Muflihun, "Kepemimpinan Pendidikan: Tinjauan terhadap Teori Sifat dan Tingkah-laku", Ejournal Vol. 13 No. 1 (April 2008) h. 84

dengan memberikan dorongan atau motivasi kepadanya untuk bekerja dengan baik, teliti.

Menurut Fred E. Fiedler menyatakan bahwa, ada tiga dimensi kritis yang berkaitan dengan kepemimpinan situasional

- 1) Kekuasaan posisi (*power position*). Dimensi ini menjelaskan kekuasaan (*power*) yang dimiliki oleh pemimpin, seperti keahlian atau kepribadian yang mampu membuat anggota mengikuti kemauan pemimpin. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan dari posisinya yang jelas dan besar dapat memperoleh kepatuhan anggota yang lebih besar.
- 2) Struktur Pekerjaan. Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan dapat dirinci atau dijelaskan dan membuat anggota bertanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Jika struktur pekerjaan tersebut jelas, pekerjaan dapat dilakukan dengan mudah, anggota dapat disertai tanggungjawab pelaksanaan pekerjaan tersebut lebih baik.
- 3) Hubungan antara pemimpin-anggota. Dimensi ini berkaitan dengan hubungan antara anggota dengan pemimpin; apakah anggota percaya dan menyukai pemimpinnya dan bersedia mengikuti pemimpinnya. Dimensi ini dianggap paling penting karena kedua dimensi sebelumnya, yaitu kekuasaan posisi dan struktur pekerjaan dapat dikendalikan oleh organisasi.¹²

3. Ciri-Ciri Kepemimpinan Demokratis

Menurut Rivai Terdapat beberapa karakteristik yang dimiliki seseorang dalam kepemimpinan demokratis, diantaranya: dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari manusia, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi daripada bawahannya, selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan *teamwork* dalam usaha pencapaian tujuan;

¹² Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2012) h. 128.

ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama; tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.¹³

Menurut Robbins menyatakan bahwa, Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan demokratis menempatkan dirinya sebagai moderator ataupun koordinator.

Menurut Robbins ada beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis :

- a. Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan pemimpin
- b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih
- c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok
- d. Lebih memperhatikan anggota untuk mencapai tujuan organisasi
- e. Menekankan dua hal yaitu anggota dan tugas
- f. Pemimpin adalah objektif dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan

Menurut Danim adapun ciri-ciri kepemimpinan demokratis

¹³ Rivai, Veithzal dkk, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2004) h. 20.

yaitu:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama,
- b. Pimpinan menganggap anggota sebagai komponen pelaksana, dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab,
- c. Memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap anggota dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan, dan komunikasi bersifat terbuka dan dua arah.

Kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang paling tepat memimpin suatu organisasi. Kepemimpinan ini berusaha menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi/bawahan, senang menerima saran, mengutamakan kerjasama kelompok pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Siagian ada beberapa indikator gaya kepemimpinan demokratis yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan dalam menentukan strategi yang digunakan dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi.
2. Persepsi yang holistik mengenai organisasi yang dipimpinnya .
3. Pendekatan yang integralistik menjalankan kepemimpinan.
4. Menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan diri sendiri atau kepentingan kelompok tertentu dalam organisasi.
5. Mengakui bawahan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas
6. Memberikan kesempatan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.
7. Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran orang lain.
8. Memiliki perilaku keteladanan yang menjadi bagi panutan para bawahan.
9. Bersifat rasional dan objektif dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain.
10. Menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan.¹⁴

4. Fungsi Kepemimpinan Demokratis

¹⁴ Sondang P Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta :PT Rineka Cipta, 2003)

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu: *pertama*, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin. *Kedua*, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang di pimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi¹⁵

Secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok, yaitu:

a) fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b) Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan-bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang di pimpinnya yang di nilai mempunyai berbagai

¹⁵ Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*. (Kaukaba Yogyakarta: 2012), h, 88

bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam pelaksanaannya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

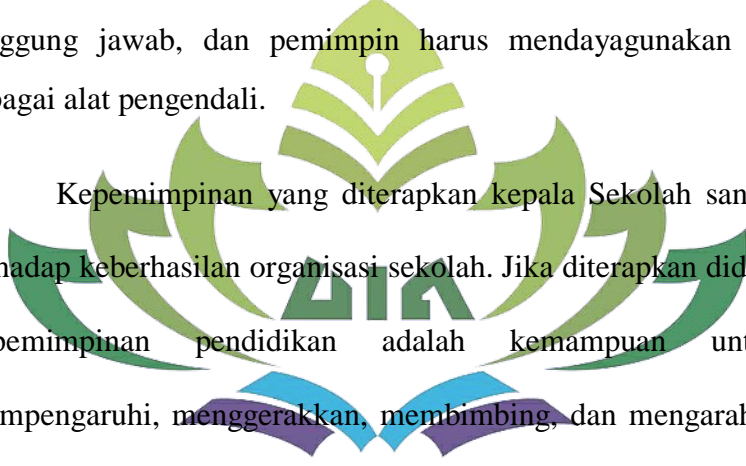
Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses (efektif) mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan

bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral, yaitu pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja, mampu memberikan petunjuk yang jelas, berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, mengembangkan kerjasama yang harmonis, mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab, dan pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.




Kepemimpinan yang diterapkan kepala Sekolah sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi sekolah. Jika diterapkan didunia pendidikan, kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mengajak, mempengaruhi, menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan orang yang terlibat didalam pendidikan untuk mencapai tujuan. Keberhasilan kepemimpinan sebenarnya akan lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor situasi, meliputi: karakteristik individu yang dipimpin, pekerjaan, lingkungan kerja, kebudayaan setempat, kepribadian kelompok, dan waktu yang dimiliki oleh sekolah.

Kepemimpinan yang berhasil adalah suatu proses kepemimpinan yang

dapat memenuhi kebutuhan dari masing-masing situasi dan dapat memilih atau menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan situasi. Sebagai pemimpin kepala madrasah selalu berhadapan dengan faktor manusia yaitu guru, karyawan, siswa dan orang tua, yang merupakan unsur penting bagi kelangsungan madrasah. Oleh karena itu kepala madrasah harus mampu memahami kelompok-kelompok ini sebagai kelompok individu yang mempunyai ciri-ciri kepribadian yang berbeda-beda.

B. Kepemimpin Demokratis Kepala Madrasah



Dalam satuan pendidikan kepala madrasah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan, yaitu: (1) kepala madrasah sebagai pengelola pendidikan di madrasah secara keseluruhan, (2) kepala madrasah sebagai pemimpin formal pendidikan dimadrasahnyanya. Sebagai pengelola pendidikan, berarti kepala madrasah bertanggung jawab terhadap keberhasilan kegiatan penyelenggaraan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi madrasah dengan seluruh substansinya. Kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh sebab itu sebagai pengelola kepala madrasah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.

Kepemimpinan formal kepala madrasah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para anggota ke arah pencapaian, tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dalam hal ini kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif. Usaha untuk memberdayakan para personal dapat dilakukan melalui pembagian tugas sebagai upaya kepala madrasah dalam kepemimpinannya bagi penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

Untuk dapat melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, kepala madrasah dituntut memiliki kompetensi sebagai berikut:

1. Menunjuk pada karakteristik pribadi pemimpin yang tercermin pada setiap sikap dan tindakannya.
2. Mengacu pada suatu kemampuan untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.
3. Menunjuk pada suatu kerja yang bersifat rasional dan memenuhi spesifikasi tertentu dalam melaksanakan tugas.

Menurut Robert C. Bog dikutip oleh Dirawat, mengemukakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu :

- a. Kemampuan mengorganisasikan dan membantu staff merumuskan perbaikan pengajaran di madrasah dalam bentuk program yang lengkap.
- b. Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan guru-guru serta anggota staf madrasah lainnya.

- c. Kemampuan untuk membina dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dalam melaksanakan program-program supervisi.
- d. Kemampuan untuk mendorong guru-guru serta segenap staff madrasah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha madrasah untuk mencapai tujuan madrasah sebaik-baiknya.

Menurut Ahmad Sanusi, kemampuan kepala madrasah dengan misi profesionalnya, yaitu :

- 1) kemampuan dalam administrasi madrasah yang meliputi kemampuan tujuan, kemampuan proses, dan kemampuan teknis manajerial.
- 2) pengetahuan dan administrasi yang meliputi berbagai pengetahuan yang relavan dengan proses administrasif dan bidang teknis.
- 3) komitmen dalam administrasi madrasah yang meliputi orientasi ke arah perbaikan syarat keunggulan profesional aktif berpartisipasi dalam kegiatan belajar mengajar yang profesional, dedikasi terhadap pengembangan.

Perilaku pemimpin yang bersifat demokratis ini lebih terkait dengan cara yang dipakai oleh pimpinan dalam mengerakkan dan memotivasi dirinya yang dilaksanakan secara demokratis. Akan tetapi, lebih menekankan pada anggota di dalam bekerja. Dalam konteks ini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya. Ia dapat memimpin dengan baik melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka. Untuk maksud itu, pihak pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada pengikutnya dalam melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin,

bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan *skill*-nya dan ke- inginannya sendiri.¹⁴

Mencermati uraian di atas bahwa pemimpin yang bertindak demokratis itu memiliki sifat kooperatif, suka bermusyawarah, dan senang bertanya kepada anggota tentang hambatan atau sarana yang diperlukan bagi kelancaran tugas yang telah diberikan kepada mereka. Lebih penting lagi bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis ini lebih dekat dan terkait dengan sikap tidak keras dan kasar, tetapi justru senang bersikap lemah-lembut atau humanis dalam menegakkan aturan dan/atau di dalam memberikan perintah kepada anggotanya.

Kartini Kartono menyatakan bahwa biasanya kepemimpinan demokratis berlangsung mantap dengan gejala-gejala sebagai berikut.

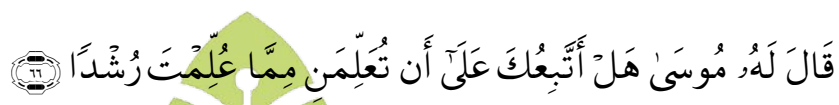
- a. Organisasi dengan segenap bagian-bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor.
- b. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah dan masing-masing orang menyadari tugas serta kewajibannya sehingga mereka merasa senang, puas, pasti, dan rasa aman dalam melaksanakan setiap tugas kewajibannya.
- c. Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya.¹⁵

¹⁴ Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 63

¹⁵ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011),

Menurut Soekarto Indrafachrudi menyatakan bahwa Kepemimpinan yang sesuai dengan saat sekarang ini adalah kepemimpinan demokratis. Kepala Madrasah bekerja sama dengan guru dan karyawan lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepala madrasah memberikan membantu kepada guru-guru untuk mengembangkan keterampilannya terkait usaha-usaha mereka dalam mencoba suatu metode yang baru.¹⁶

Perintah Allah dalam Surat Al-Kahf' ayat 66



Artinya : Musa berkata kepada Khidhr “bolehkan aku mengikutimu supaya kamu mengajarkan kepada ilmu yang benar diantara ilmu-ilmu yang telah diajarkan kepadamu” (Surat Al-Kahf' ayat 66)

Menurut lilis suryani yang mengemukakan bahwa Kepala Madrasah dalam melakukan mengembangkan individual memberikan dukungan, dorongan dan pelatihan dalam mengembangkan keterampilannya sesuai dengan bidangnya masing-masing. bagi pengikut. Pada umumnya personil Madrasah lebih menyukai adanya pengarahan terlebih dahulu dari kepala sekolah mengenai kejelasan tugas yang menyangkut bagaimana tugas dilaksanakan.¹⁶

¹⁶ Soekarto, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, (Bogor:Gralia Indonesia, 2006) h. 21

¹⁶ Lilis Suryani, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Dan Tenaga Kependidikan", *Ejournal* Vol 1 no 1 (2016) h. 14

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode artinya cara untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan pikiran secara seksama untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan penelitian adalah suatu kegiatan untuk mencari, mencatat merumuskan dan menganalisis sampai menyusun laporan.¹ Jadi metode penelitian adalah suatu ilmu mengenai jalan yang dilewati untuk mencapai pemahaman.

Metode penelitian merupakan suatu cara atau jalan untuk memperoleh kembali pemecahan terhadap segala permasalahan.² Metode penelitian adalah cara yang digunakan dalam penelitian ilmiah yang memiliki standar, sistematis dan logis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan permasalahan dan fokus pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan permasalahan dan fokus penelitian sosial untuk mendapatkan data deskriptif adalah langkah-langkah penelitian sosial untuk mendapatkan data deskriptif berupa kata-kata dan gambar.

¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 15.

² Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka baru pers, 2014), h. 19

B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, penelitian yang digunakan dalam objek yang alami.³ Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian deskripsi. Penelitian deskripsi adalah jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas suatu keadaan sejernih mungkin tanpa ada perlakuan terhadap obyek yang di teliti.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan pendekatan kualitatif, jenis penelitian ini digolongkan kedalam bentuk penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian yang dilakukan dilapangan ate lokasi penelitian, suatu tempat yang dipilih sebagai lokasi untuk menyelidiki gejala objektif sebagai terjadi dilokasi tersebut.⁴

C. Sumber Data Penelitian

Penelitian kualitatif diartikan sebagai wilayah gineralisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan krakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut pendapat Spradley yang dikutip oleh Sugiono ,Penelitian kualitatif bisa juga menggunakan istilah populasi dan sampel. pada situasi sosial atau objek penelitian ini,peneliti dapat mengamati secara mendalam aktifitas (*activy*)

³ Sugiyono, *Op.Cit.* h. 15

⁴ Abdurrahman Fathoni, *Metdologi Penelitian dan Teknik penyusunan Skripsi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h. 96.

orang-orang (*actors*) yang ada pada tempat (*place*) tertentu.⁵

Berdasarkan pemikiran Spradley diatas,maka subyek penelitian dalam penelitian ini adalah informan yang dapat memberikan informasi tentang masalah yang diteliti.Sumber data yang dimaksud adalah pihak pihak yang menjadi sumber penelitian yang telah ditetapkan oleh penulis untuk diteliti dan menjadi narasumber,berdasarkan keterangan tersebut maka penulis menetapkan sumber data untuk mendapatkan informasi melalui wawancara yang secara rincian melibatkan Kepala Madrasah, Guru dan Staff Tata Usaha. Data penelitian dibagi menjadi dua yaitu:

1. Data Primer

Sumber data merupakan subjek penelitian tempat data menempel, dapat berupa benda, gerak, manusia, tempat, dan sebagainya.⁶ Data primer diperoleh dari sumber pertama melalui observasi di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung.

- a. Kepala MTsN 2 Bandar Lampung untuk mendapatkan data gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah
- b. Wakil kepala madrasah kurikulum
- c. 90 Guru MTsN 2 Bandar Lampung untuk mengetahui pelaksanaan gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah

⁵ Sugiyono, *Op.Cit.* h. 11

⁶ Etta Mamang Sangadji dan Sopiah, *Metodologi Penelitian – Pendekatan Praktis dalam Penelitian*, (Jogjakarta: C.V Andi Offest, 2010), h. 43

- d. 22 Staff tata usaha MTsN 2 Bandar Lampung mengetahui pelaksanaan gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber data yang diperoleh secara tidak langsung dari informasi di lapangan, seperti dokumen dan sebagainya, data yang diperoleh dari hasil bacaan. Data sekunder diperoleh dari sumber tidak langsung yang berupa data dokumentasi kesiswaan dan arsip-arsip resmi untuk melengkapi data dalam penelitian.

Data Sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada yaitu:

- a. Dokumentasi Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala MTsN 2 Bandar Lampung
- b. Visi Misi MTsN 2 Bandar Lampung
- c. Strukur Organisasi MTsN 2 Bandar Lampung
- d. Keadaan Guru MTsN 2 Bandar Lampung
- e. Keadaan Siswa MTsN 2 Bandar Lampung
- f. Keadaan Sarana Dan Prasarana MTsN 2 Bandar Lampung

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengungkap data mengenai Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung, dibutuhkan metode dan alat pengumpulan data. Dalam penelitian ini digunakan metode observasi, dokumentasi, wawancara dan triangulasi data.

1. Wawancara

Metode wawancara adalah metode yang menggunakan proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dilakukan dua orang atau lebih dan bertatap muka. Mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan. Percakapan ini akan dilakukan oleh kedua belah pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancara. Menurut S.Nasution, wawancara atau Interview adalah suatu bentuk komunikasi verbal seperti semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi.⁷ Jenis wawancara tersebut adalah:

a. Wawancara Terpimpin

Wawancara yang menggunakan pokok-pokok masalah yang diteliti.

b. Wawancara perorangan

Yaitu proses tanya jawab /tatap muka itu berlangsung secara langsung antara pewawancara dengan seorang yang diwawancara. Metode wawancara merupakan alat pengumpul data melalui tanya jawab secara berhadapan untuk berkonsultasi tentang suatu

⁷ S.Nasution .*Metode Reseach.(PelitianIlmiah)*.(Jakarta,BumiAksara,Cet.3,2006)h.113

masalah atau informasi. Wawancara yang penulis gunakan adalah jenis wawancara terpimpin yang dimaksud adalah Wawancara yang menggunakan pokok-pokok masalah yang diteliti. Penulis mempersiapkan kerangka pertanyaan yang akan dipertanyakan sebelum wawancara dilaksanakan.

Penulis memberikan kepada responden dalam hal meliputi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya. Metode ini penulis tunjukkan kepada Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah Kurikulum, Guru dan Kepala Tata Usaha yang ada di MTsN 2 Bandar Lampung untuk memperoleh data Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah

2. Observasi

Menurut Sutrisno Hadi, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis.⁸ Observasi dalam penelitian ini, penulis menggunakan wawancara, dan pengumpulan data dokumentasi berupa dokumen profil madrasah, keadaan guru dan murid, data staf dan karyawan, dan keadaan sarana dan prasarana terhadap situasi dan kondisi Kepemimpinan Kepala Madrasah di MTsN 2 Bandar Lampung.

⁸ Sugiono, *Metode Penelitian Pendekatan, Kuantitatif Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 203

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, gambar, maupun elektronik.⁹ Data yang di kumpulkan berupa data pelaksanaan kepemimpinan demokratis Kepala Madrasah, dokumen profil madrasah, keadaan guru dan murid, data staf dan karyawan, dan keadaan sarana dan prasarana diMTsN 2 Bandar Lampung yang di peroleh secara langsung dari informan.

E. Teknik Analisis Data

Apabila pengumpulan data sudah dilakukan, maka data yang sudah terkumpul harus diolah dan dianalisa.¹⁰ Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit ke, melakukan sistesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akandipelajari, danmembuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.¹¹

⁹ Achmad Hufad, *Penelitian Tindakan Kelas*, (Jakarta: Dirjen Pendis, 2009), h. 5

¹⁰ Irawan Soeharto, *Metode Penelitian Sosial* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), h. 44

¹¹ Sugiyono, *Op.Cit*, h. 244.

1. Analisis selama pengumpulan data

Kegiatan analisis data selama pengumpulan data dan dimulai setelah peneliti memahami fenomena sosial yang sedang diteliti dan setelah pengumpulan data yang dapat dianalisis.¹²

2. Reduksi Data

Dalam Reduksi data ini, peneliti dapat melakukan pilihan terhadap data yang hendak dipilih mana yang dibuang dan mana yang akan diambil, mana yang merupakan ringkasan, cerita yang sedang berkembang. Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.¹³

3. Penyajian Data

Setelah data reduksi, maka selanjutnya adalah penyajian data. penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Kecenderungan kognitifnya adalah menyederhanakan informasi yang kompleks kedalam kesatuan bentuk (gestalt) yang disederhanakan dan selektif atau konfiguransinya

¹² Imam Suprayoga dan Tabroni. *Metodologi Sosial –Agama*. (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2004), h192

¹³ *Ibid*, h. 193-194

4. Menarik Kesimpulan

Kegiatan analisis berikutnya yang paling penting adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi, alur akibat. Menarik kesimpulan hanyalah sebagian dari konfigurasi yang utuh, kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama kegiatan berlangsung. Setelah data diolah, maka langkah selanjutnya adalah dianalisis dengan menggunakan metode berfikir edukatif yaitu fakta-fakta yang khusus, peristiwa-peristiwa kongkret kemudian fakta-fakta atau peristiwa yang kongkret ditarik generalisasinya yang mempunyai sifat umum. Jadi dengan cara menganalisis, menggunakan metode edukatif adalah suatu proses yang dilakukan untuk mendapatkan keputusan yang bersifat umum dan diharapkan dapat menghasilkan suatu kesimpulan yang objektif dan tepat sesuai dengan maksud dari tujuan penelitian. Berdasarkan pendekatan ini, maka penulis akan merinci secara khusus tentang gaya kepemimpinan demokratis Kepala MTsN 2 Bandar Lampung.

H. Uji Keabsahan Data

1. Triangulasi

Menurut Lexy Moleong, triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.¹² Triangulasi merupakan sintesis dan integrasi data dari berbagai sumber-sumber melalui pengumpulan, eksaminasi, perbandingan, dan interpretasi. Dengan mengumpulkan dan membandingkan multiple data satu sama lain, triangulasi membantu meniadakan ancaman bagi setiap validitas dan rehabilitas data.¹³

Triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan triangulasi teknik. Triangulasi pada penelitian ini, peneliti gunakan sebagai pemeriksaan keabsahan data. Dalam pelaksanaannya peneliti melakukan pengecekan data

¹² Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Ramaja Rosdakarya, 2007), h.175

¹³ Wirawan, *Evaluasi Teori, Model, Standar, Model, Aplikasi, dan Profesi*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2012), h. 156

yang berasal dari hasil observasi dokumentasi dan wawancara. Dalam pelaksanaannya peneliti melakukan pengecekan data yang berasal dari hasil observasi di MTsN 2 Bandar Lampung, wawancara dengan kepala MTsN 2 Bandar Lampung, wakil kepala kurikulum MTsN 2 Bandar Lampung , guru MTsN 2 Bandar Lampung, Komite MTsN 2 Bandar Lampung, dan dokumentasi berupa data-data yang ada di lapangan.



BAB IV

PENYAJIAN DATA, PEMBAHASAN DAN TEMUAN

A. Penyajian Data

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diperoleh data bahwa Kepala Madrasah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam kepemimpinannya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung.

1. Kemampuan dalam menentukan strategi yang digunakan dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi

Strategi yang digunakan Kepala Madrasah dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi adalah menfokuskan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Hasil observasi tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung yaitu Tarmadi, M.Pd yang menyatakan bahwa:

“Memimpin itu adalah seni. Strategi yang digunakan yaitu menfokuskan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dan masalah yang akan diselesaikan misalkan dalam hal pembelajaran. Strategi dalam pembelajaran yaitu awal pembelajaran Madrasah menyusun program pembelajaran yang melibatkan wakil kepala dan guru-guru yang memusyawarakan tujuan yang telah disusun tersebut yang diprioritaskan dan yang tidak, selanjutnya adalah pengawasan dari program yang direncanakan. Kepala Madrasah melakukan pengawasan dibantu dengan mitra yaitu wakil kepala kurikulum, wakil kepala kesiswaan, wakil kepala sarana prasarana, wakil kepala humas dan juga kepala tata usaha kemudian selanjutnya diadakan evaluasi.”¹

¹ Tarmadi, M.Pd, Kepala *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 9 Maret 2018

Hasil wawancara dengan kepala madrasah tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada wakil kepala kurikulum MTsN 2 Bandar Lampung yaitu Dra. Rumiati sebagai berikut:

“Usaha Kepala Madrasah antara lain membuat program kerja madrasah, pembagian tugas (tupoksi) untuk guru dan staf tata usaha sesuai dengan keahlian dan kepotensi masing-masing. Kepala Madrasah memusyawarakan program yang akan di buat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan beliau terbuka terhadap ide, pandangan para bawahan dan memberikan kesempatan dalam proses pengambilan keputusan. Selesai program madrasah tahunan di buat Kepala Madrasah melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya kemudian di rapatkan dalam evaluasi bulanan.”²

Berdasarkan hasil observasi, Kepala Madrasah yaitu menfokuskan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Kepala madrasah membentuk tim strategik untuk mewujudkan tujuan madrasah yaitu menyiapkan lulusan yang cerdas dan sholeh serta memiliki optimisme menatap masa depan. Tim strategi terdiri dari wakil kepala dan beberapa guru memusyawarakan program dalam pencapaian tujuan.

² Dra. Rumiati, wakil kepala kurikulum *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2* Bandar Lampung, Wawancara tanggal 12 Maret 2018

2. Persepsi yang holistik mengenai organisasi yang dipimpinnya

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa Persepsi holistik Kepala Madrasah mengenai Madrasah yang dipimpinnya yaitu Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung adalah Madrasah yang bagus dan Madrasah yang besar. Identitas Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung sebagai madrasah unggulan madrasah yang ikhlas beramal, sebagaimana keterangan di bawah ini:

“Madrasah yang bagus dan Madrasah yang besar sebagai Madrasah yang besar sudah pasti memiliki identitas. Identitas MTsN 2 Bandar Lampung yaitu Madrasah yang ikhlas beramal. ikhlas beramal dalam mewujudkan sekolah unggul yang berkualitas dan juga ikhlas beramal dalam hubungan dan interaksi dengan masyarakat. Saya berusaha mewujudkannya dalam nilai kemanusiaan yang memiliki kasih sayang, cinta dan perdamaian.”³

Hasil wawancara tersebut sesuai dengan hasil observasi bahwa Kepala Madrasah bersikap perhatian dan telaten terhadap semua guru dan staf karyawan lain. Sebagai seorang pemimpin, selalu memberi contoh kepada guru – guru lain, membina dan membimbing mereka. Kepala Madrasah selalu santun dalam berucap dan berbuat, begitu juga memberi contoh dalam organisasi beliau bersikap sopan, dan penuh kasih dalam hubungan dan interaksi dengan bawahan dan masyarakat.

³ Tarmadi, M.Pd, Kepala *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 9 Maret 2018

Hasil observasi tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada guru MTsN 2 Bandar Lampung yaitu Rahmita Sari,S.Pd menyatakan bahwa:

“Dalam kepemimpinan Kepala Madrasah saya rasa sangat bijak. Bijak dalam artian tidak otoriter beliau lebih mengutamakan musyawarah atau demokratis dan juga tidak pelit ilmu. Kepala Madrasah bersikap santun dalam perkataan dan perbuatan beliau bersikap penuh kasih dan toleransi misalnya ketika seorang melakukan kesalahan, Kepala Madrasah tidak langsung memarahi di depan umum beliau tidak membawa masalah dari luar dan melampiaskannya pada bawahan yang berbuat salah. Kepala Madrasah membawa bawahannya yang melakukan kesalahan ke ruanganya dan menyelesaikannya disana.”⁵

3. Pendekatan dalam menjalankan kepemimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa Kepala Madrasah menggunakan pendekatan demokratis dalam kepemimpinannya, hal ini sebagaimana pernyataan di bawah ini:

“Pendekatan ada banyak, lain orang lain pendekatan yang digunakan. Saya menggunakan pendekatan demokratis dan pendekatan kekeluargaan. Pendekatan yang saya lakukan yaitu menyampaikan tugas dan tanggung jawab bawahan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Ada bawahan yang melaksanakan dengan baik dan ada juga yang tidak, guru ataupun staff TU yang melaksanakan dengan baik dapat diberi apresiasi sedangkan yang tidak melaksanakan akan ditanyakan kendalanya, misalnya saya mendekati para guru untuk mengetahui kendala apa yang mereka hadapi saat mengajar. Kemampuan setiap guru berbeda-beda, karena itu kendala yang dihadapi pun pasti berbeda. Para guru boleh menyampaikan kendala yang dihadapinya pada wakil kepala bidang terkait atau menyampaikanya langsung kepada saya untuk dibantu dalam menyelesaikan kendala yang dihadapinya. Para guru juga dapat

⁵ Rahmita Sari,S.Pd, Guru *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 12 Maret 2018

menyampaikan ide ataupun inovasi mereka dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tetapi juga kendala yang dihadapinya misalkan malas maka akan saya tindak tegas.”⁶

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui Kepala Madrasah berinisiatif mendekati guru untuk mengetahui kendala yang dialami saat mengajar. Para guru dapat menyampaikan kendala yang dihadapinya kepada wakil kepala bidang terkait atau menyampaikanya langsung kepada kepala madrasah untuk dibantu dalam menyelesaikan kendala yang dihadapinya. Para guru juga dapat menyampaikan ide ataupun inovasi mereka dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Hasil wawancara Kepala Madrasah diperkuat dengan hasil wawancara Wakil Kepala bidang Kurikulum, Dra. Rumiati sebagai berikut:

“Ya sangat baik dengan cara menanyakan kepada guru, staf tata usaha dan siswa apa yang menjadi kendala kemudian dapat terselesaikan. Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada para guru untuk menyampaikan kesulitan yang dialaminya dalam mengajar. Beliau juga memberikan kesempatan kepada para guru untuk mengembangkan ide ataupun inovasi dalam mengajar agar terciptanya semangat belajar peserta didik yang lebih baik .”⁷

⁶ Tarmadi, M.Pd, Kepala *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN)* 2 Bandar Lampung, Wawancara tanggal 9 Maret 2018

⁷ Dra. Rumiati, Wakil Kepala Kurikulum *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN)* 2 Bandar Lampung, Wawancara tanggal 12 Maret 2018

4. Menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan diri sendiri atau kepentingan kelompok tertentu dalam organisasi.

Kepala MTsN 2 Bandar Lampung mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi sesuai dengan jam kerja madrasah. Kepala Madrasah megutamakan kepentingan organisasi agar organiasasi atau madrasah berjalan dengan baik dan tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung yaitu Tarmadi, M.Pd yang menyatakan bahwa bahwa :

“Kepentingan Organisasi atau Lembaga tentu saja harus diprioritaskan. Kita bekerja dari jam 07.15 sampai jam 15.00 tentu harus menjadi prioritas kerja agar organisasi dapat berjalan dengan baik dan tujuan dapat tercapai sesuai dengan yang direncanakan. Kepentingan yang bersifat pribadi bisa diluar itu.”⁸

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi tersebut, menunjukkan bahwa kepala madrasah di MTsN 2 Bandar Lampung lebih memprioritaskan kepentingan organisasi sesuai dengan jam kerja Madrasah yaitu 07-15 sampai 15.00, segala kepentingan yang bersifat priadi dapat dikerjakan setelah jam kerja Madrasah selesai.

⁸ Tarmadi, M.Pd, Kepala *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN)* 2 Bandar Lampung, Wawancara tanggal 9 Maret 2018

Hasil wawancara dengan kepala madrasah tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada guru yaitu Rahmita Sari, S.Pd sebagai berikut:

“Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung selalu mengutamakan kepentingan madrasah. Kepala Madrasah betul – betul disiplin dalam penggunaan waktu belajar dan dapat dijadikan contoh oleh guru maupun peserta didik. Apabila terdapat guru yang kurang disiplin kepala madrasah akan menegur dan mengingatkan agar tidak mengulangi lagi karena akan berdampak terhadap kedisiplinan peserta didik. Hal ini dikarenakan guru adalah contoh bagi murid sehingga apabila guru terbiasa tidak disiplin maka akan dicontoh juga oleh murid.”⁹

Kepala MTsN 2 Bandar Lampung setiap hari datang tepat waktu dan memonitoring guru yang terlambat dan sering tidak masuk mengajar. Kepala madrasah memberikan kebijakan kepada guru jika terlambat dan sering tidak masuk mengajar, maka akan dipanggil oleh wakil kepala yang berwenang dan jika masih melakukan kelalaian maka kepala madrasah mengambil tindakan dengan memanggil guru tersebut ke ruangannya dan dicari penyelesaiannya yang terbaik.

5. Mengakui bawahan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 mengakui bawahan sebagai individu yang mempunyai jati diri khas karena itu kepala madrasah

⁹ Rahmita Sari, S.Pd, Guru *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 12 Maret 2018

mengadakan pendidikan dan pelatihan karakter tenaga pendidik dan kependidikan. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah yaitu Tarmadi, M.Pd yang menyatakan bahwa :

“Tentu saja setiap individu mempunyai karakternya masing-masing. Ada karakter yang sudah baik dan belum baik maka dari itu pembentukan karakter diperlukan dengan cara diadakan kegiatan pendidikan dan pelatihan tenaga pendidik dan kependidikan yang melibatkan seluruh orang di madrasah yang terdiri dari wakil kepala, guru, staff TU, karyawan lainnya yang bertujuan untuk membentuk karakter yang lebih baik.”¹⁰

Hasil wawancara dengan kepala madrasah tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada Kepala Tata Usaha yaitu Agustaman, S.E sebagai berikut:

“Beberapa waktu yang lalu Kepala Madrasah membuat terobosan yaitu adanya pelatihan *building* yang mengikutsertakan seluruh guru, staff tata usaha dan beliau sendiri dari jam 7 sampai jam 4 mengadakan pelatihan dan pendidikan karakter yang terdiri dari diklat mencari amal dalam pendidikan, diklat menghasilkan uang dari amal tersebut. Kegiatan yang Kepala Madrasah lakukan sangat baik dalam membentuk karakter warga sekolah yang lebih baik.”¹¹

Hasil wawancara menunjukkan kepala madrasah membuat sebuah kegiatan baru yaitu pelatihan dan pendidikan karakter yang mengundang narasumber dari Kementrian Agama. Kepala Madrasah mengadakan kegiatan yang bertujuan untuk membina guru dan staff tata usaha untuk mencari amal dalam pendidikan. Bentuk kegiatan

¹⁰ Tarmadi, M.Pd, Kepala *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 9 Maret 2018

¹¹ Agustaman, S.E, Kepala Tata Usaha *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 12 Maret 2018

pembinaan yang dilakukan kepala madrasah dapat dilihat melalui hasil wawancara dengan Wakil Kepala Kurikulum sebagai berikut :

“Kepala madrasah terkadang mengundang pengawas atau pembicara dari dinas untuk memberikan pendidikan dan pelatihan terkait dengan pendidikan karakter, metode mengajar, dan lain sebagainya. Pada bulan Februari lalu Kepala Madrasah mengundang pembicara dari Kementrian Agama yang bertujuan untuk membentuk karakter pendidik dan kependidikan yang ikhlas beramal.”¹²

6. Memberikan kesempatan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa bahwa Kepala Madrasah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan akan tetapi kewenangan dalam mengambil keputusan tetap Kepala Madrasah yang menentukan. Hal ini berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah yaitu Tarmadi, M.Pd yang menyatakan bahwa :

“iya tentu saja ada pelibatan tapi kewenangan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan tersebut tetap berada di tangan Kepala Madrasah.”¹³

¹² Dra. Rumiati, Wakil Kepala Kurikulum *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 12 Maret 2018

¹³ Tarmadi, M.Pd, Kepala *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 9 Maret 2018

Hasil wawancara dengan kepala madrasah diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada guru yaitu Rahmita Sari, S.Pd sebagai berikut:

“Biasanya dalam rapat bulanan atau rapat tahunan Kepala Madrasah akan mengevaluasi program kerja yang telah terlaksana ataupun kendala program. Evaluasi tersebut terdiri dari wakil kepala, para guru dan staff tata usaha memusyawarakan program madrasah tersebut bila terjadi kendala akan dicari solusinya biasanya ada beberapa guru yang memberikan masukan dan kepala madrasah mendengarkan dengan seksama apabila semua anggota setuju maka masukan tersebut dapat dijadikan pertimbangan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan akhir.”¹⁴

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat diketahui Pada rapat bulanan ataupun rapat tahunan kepala madrasah akan melakukan evaluasi program madrasah yang dilaksanakan. Apabila program madrasah itu berjalan dengan baik maka akan dijadikan acuan program yang lainnya agar dapat berjalan dengan baik, sedangkan jika program madrasah terjadi kendala saat pelaksanaanya maka diadakan musyawarah mengenai kendala tersebut.

7. Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran orang lain.

Kepala Madrasah adalah seorang pemimpin yang terbuka terhadap ide dan saran para guru dan staff tata usaha. Kepala Madrasah mendengarkan saran dan ide para anggotanya jika ide

¹⁴ Rahmita Sari, S.Pd, Guru *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 12 Maret 2018

tersebut bagus untuk di jadikan program madrasah dan madrasah mampu melaksanakannya maka Beliau menerima dan membuat program tersebut terlaksana. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah yaitu Tarmadi, M.Pd yang menyatakan bahwa :

“Kepemimpinan saya terapkan itu demokratis dan pendekatan yang digunakan juga demokratis yang tentu saja melibatkan bawahan. Ada ide yang bagus dan madrasah mampu melaksanakannya, sumber daya manusianya mampu, dananya ada kenapa tidak?”¹⁵

Hasil wawancara dengan kepala madrasah tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada Kepala Tata Usaha yaitu Agustaman, S.E sebagai berikut:

“Kepala Madrasah selalu terbuka terhadap ide dan saran bawahannya salah satunya kepala madrasah membentuk terobosan baru yaitu membuat grup di whatsapp yang terdiri dari wakil madrasah, guru-guru dan staff TU yang bertujuan untuk memberikan informasi baru dari Kantor Wilayah, Kementrian Pusat dan Madrasah sendiri jika ada ide dan saran yang bagus maka akan dibahas dalam rapat bulanan.”¹⁶

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diperoleh data bahwa Kepala Madrasah adalah seorang pemimpin yang terbuka terhadap ide, pandangan dan saran para bawahannya.

¹⁵ Tarmadi, M.Pd, Kepala *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 9 Maret 2018

¹⁶ Agustaman, S.E, Kepala Tata Usaha *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 12 Maret 2018

8. Memiliki perilaku keteladanan yang menjadi bagi panutan para bawahan.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung adalah seorang pemimpin yang disiplin. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah yaitu Tarmadi, M.Pd yang menyatakan bahwa :

“Saya ingin warga Madrasah disiplin tentu saya harus disiplin lebih dahulu dengan datang tepat waktu, pakaian rapi sesuai ketentuan, bekerja dengan baik sesuai tugas dan kewajiban.”¹⁷

Hasil wawancara dengan kepala madrasah diperkuat dengan hasil wawancara dengan guru MTsN 2 Bandar Lampung yaitu Siska Maylana, S.Pd yang menyatakan bahwa:

“kepala Madrasah selalu memberi teladan yang baik tentang kejujuran dan kedisiplinan waktu kepada guru dan peserta didik, hal ini dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam meningkatkan kejujuran, tanggung jawab dan kedisiplinan warga sekolah. Apa yang dilakukan oleh Kepala Madrasah ini berdampak terhadap kedisiplinan dan kejujuran belajar guru dan peserta didik, kepala Madrasah juga selalu berpakaian rapi sesuai ketentuan.”¹⁸

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat diketahui Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung memiliki perilaku keteladanan yaitu adanya kepercayaan karena kepribadiannya

¹⁷ Tarmadi, M.Pd, Kepala *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 9 Maret 2018

¹⁸ Siska Maylana, S.Pd Guru *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 12 Maret 2018

yang jujur (*credibility*), memiliki ilmu yang luas (*capability*), dan memiliki kemampuan serta dapat diterima menjadi pemimpin (*acceptability*).

9. Bersifat rasional dan objektif dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung adalah seorang pemimpin yang tegas dalam mengambil tindakan pada bawahan yang melakukan kesalahan. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah yaitu Tarmadi, M.Pd sebagai berikut :

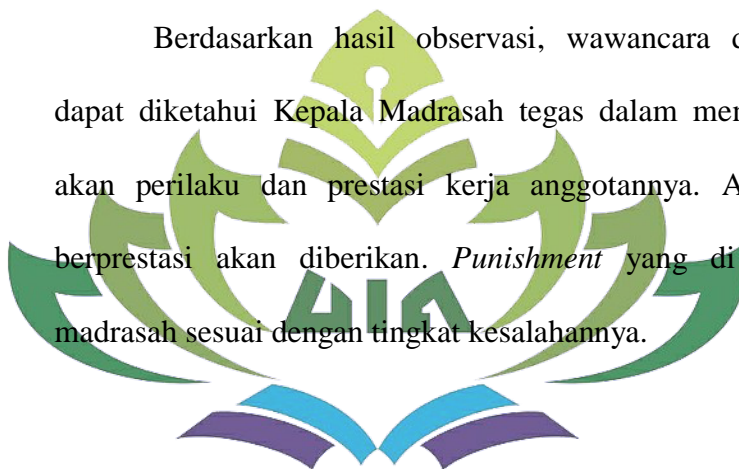
“Apabila saya sendiri yang melihat keganjilan atau kesalahan itu maka akan langsung saya panggil. Apabila kesalahan itu dari laporan orang lain dilihat masalahnya maka Kepala Madrasah dapat menempuh dua cara yaitu pertama, langsung atau *face to face* dan kedua, melalui Wakil Kepala dan Kepala TU untuk menegur yang bersangkutan dilihat bobot kesalahannya dimana misalkan saya melihat di kelas VII F ada yang kosong, saya bisa meminta Waka Kurikulum untuk melihat siapa guru yang mengajar kemudian Waka Kurikulum melapor pada saya perihal tersebut.”¹⁹

¹⁹ Tarmadi, M.Pd, Kepala *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 9 Maret 2018

Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah diperkuat dengan hasil wawancara wawancara yang dilakukan kepada Kepala Tata Usaha yaitu Agustaman, S.E sebagai berikut:

“Kepala Madrasah dalam menilai perilaku dan prestasi kerja bawahan serta penyelesaian masalah sangat baik misalnya ketika seorang guru atau staf terlibat masalah maka Kepala Madrasah akan membawa yang bersangkutan ke kantornya atau meminta waka humas untuk mendengarkan dari kedua belah pihak kemudian dibantu penyelesaiannya.”²⁰

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dapat diketahui Kepala Madrasah tegas dalam mengambil tindakan akan perilaku dan prestasi kerja anggotanya. Anggotanya yang berprestasi akan diberikan. *Punishment* yang di berikan kepala madrasah sesuai dengan tingkat kesalahannya.



²⁰ Agustaman, S.E, Kepala Tata Usaha *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 12 Maret 2018

10. Menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung yaitu Tarmadi, M.Pd yang menyatakan bahwa:

“Saya memberikan apresiasi kepada para guru ataupun staff yang berprestasi ataupun memiliki keunggulan dari rekan kerjanya yang lainnya bisa dalam *reward* tentu saja *reward* tersebut tidak hanya dalam bentuk benda bisa dalam pujian dan lainnya sedangkan bagi guru ataupun staff yang tidak berkerja dengan baik maka akan diberikan *punishment*. *Punishment* yang diberikan disesuaikan dengan tingkat kesalahannya.”²¹

Hasil wawancara dengan Kepala Madrasah berbeda dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada staff tata usaha yaitu Diana sebagai berikut:

“Kepemimpinan kepala madrasah yaitu pak Tarmadi saya rasa sudah baik, akan tetapi dalam bidang tata usaha masih kurangnya perhatian beliau. Tata usaha hanya memiliki 2 komputer yang harus digunakan staff secara bergantian yang sehingga staff cukup kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan”²²

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat diketahui bahwa Kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi bawahan belum terlaksana maksimal. Kepala madrasah berusaha menumbuhkan dan memelihara

²¹ Tarmadi, M.Pd, Kepala *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 9 Maret 2018

²² Diana, Staff tata usaha *Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) 2 Bandar Lampung*, Wawancara tanggal 12 Maret 2018

iklim kerja yang kondusif dengan kebijakan yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu berusaha memenuhi standar dengan mendisiplinkan guru dan staff tata usaha sekolah.

B. Pembahasan dan Temuan

1. Kemampuan dalam menentukan strategi yang digunakan dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi

Kepala Madrasah bersama tim strategik membentuk rencana strategi yang berdasarkan visi, misi, kebijakan, program dan kegiatan yang berorientasi pada tujuan yang hendak di capai dalam kurun waktu tertentu sehubungan dengan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) dengan mempertimbangkan perkembangan lingkungan strategik. Kepala madrasah membentuk tim strategik untuk mewujudkan tujuan madrasah yaitu menyiapkan lulusan yang cerdas dan sholeh serta memiliki optimisme menatap masa depan.

Tim strategi

Tim strategi terdiri dari wakil kepala dan beberapa guru memusyawarakan program dalam pencapaian tujuan.

Strategi penyusunan Renstra

Strategi penyusunan ditempuh melalui tim kecil penyusunan renstra.

Kegiatan menjaring informasi ditempuh melalui musyawarah kemudian

disusun dalam satu sistematika yang ditetapkan. Untuk mencari masukan kepala madrasah menetapkan tidak harus melalui pertemuan formal akan tetapi dapat ditempuh dengan cara konsultasi pada pimpinan unit kerja yang di perlukan informasinya dan dianjurkan juga menjaring informasi dari *stakeholders* lainnya, seperti orang tua (komite sekolah), Dinas Pendidikan atau pihak-pihak lain yang peduli terhadap sekolah tersebut. Dalam menyusun kerangka pikir renstra tim strategik memperhitungkan visi, misi, tupoksi lembaga/unit dan kebijakan pimpinan. Penyempurnaan perlu dilakukan terus menerus sejalan dengan kebijakan pimpinan lembaga maupun kebijakan pendidikan nasional.

Strategi MTsN 2 Bandar Lampung yaitu :

- a. Membangun profesionalisme pendidik dan pelatihan
- b. Memberdayakan setiap potensi dengan spirit ibadah
- c. Menerapkan pola manajemen yang transparan dan akuntabel dengan setuhan budaya dan agama
- d. Melejitkan setiap potensi dengan kreativitas dan inovasi
- e. Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan nikmat dengan ruh ukhuwwah.

Pelaksanaan Program

Pada Pelaksanaan Program yang telah dibuat Kepala Madrasah melakukan pengawasan yang di bantu oleh wakil-wakil dalam bidangnya masing-masing, misalnya dalam program pembelajaran Kepala Madrasah dibantu oleh Wakil bidang kurikulum melihat kinerja guru dalam proses pelaksanaan program madrasah apabila ada guru yang belum mengerti maka wakil kepala bidang kurikulum akan membantu dalam menyelesaikan masalahnya kemudian waka kurikulum akan melapor pada Kepala Madrasah mengenai kesulitan yang dihadapi guru sehingga dapat dijadikan evaluasi dalam rapat bulanan.

2. Persepsi yang holistik mengenai organisasi yang dipimpinnya

Persepsi kepala madrasah mengenai MTsN 2 Bandar Lampung adalah madrasah yang bagus dan besar. Identitas MTsN 2 Bandar Lampung yaitu Madrasah yang ikhlas beramal. ikhlas beramal dalam mewujudkan sekolah unggul yang berkualitas dan juga ikhlas beramal dalam hubungan dan interaksi dengan masyarakat. Menurut ibu Rahmanita, S.Pd Kepala Madrasah rasa sangat bijak. Bijak dalam artian tidak otoriter kepala madrasah mengutamakan musyawarah atau demokratis dan juga tidak pelit ilmu. Kepala Madrasah bersikap santun dalam perkataan dan perbuatan beliau bersikap penuh kasih dan toleransi misalnya ketika seorang melakukan kesalahan, Kepala Madrasah tidak langsung memarahi di depan umum beliau tidak

membawa masalah dari luar dan melampiaskannya pada bawahan yang berbuat salah. Kepala Madrasah membawa bawahannya yang melakukan kesalahan ke ruangannya dan menyelesaikannya disana. Kepala Madrasah bersikap perhatian dan telaten terhadap semua guru dan staf karyawan lain. Sebagai seorang pemimpin, selalu memberi contoh kepada guru – guru lain, membina dan membimbing mereka. Kepala Madrasah selalu santun dalam berucap dan berbuat, begitu juga memberi contoh dalam organisasi beliau bersikap sopan, dan penuh kasih dalam hubungan dan interaksi dengan bawahan dan masyarakat.

Kepala Madrasah berusaha menyampaikan nilai kemanusiaan yang memiliki kasih sayang, cinta dan perdamaian dalam setiap kegiatan kepemimpinannya. Berdasarkan hasil wawancara observasi, dan dokumentasi diketahui Kepala Madrasah memimpin dengan bijak dalam hal ini Kepala Madrasah lebih mengutamakan musyawarah atau demokratis daripada memaksakan pendapat. Kepala Madrasah bersedia membagi pengetahuan yang dimilikinya untuk membantu guru dan staf dalam mengerjakan tugasnya masing-masing hal ini sesuai dengan identitas MTsN 2 yaitu Ikhlas beramal. Kepala Madrasah membimbing seluruh warga Madrasah untuk bersikap santun dalam perkataan dan perbuatan, bersikap toleransi dan penuh kasih yang dimulai dari dirinya sendiri. Kepemimpinan Kepala Madrasah yang penuh kasih dan toleransi disukai oleh para bawahan. Beliau menjaga perasaan para bawahan bahkan pada saat bawahan tersebut melakukan kesalahan,

kepala madrasah tidak langsung memarahi bawahan yang melakukan kesalahan tersebut di depan umum melainkan membawanya keruangan kepala untuk diselesaikan.

3. Pendekatan dalam menjalankan kepemimpinan.

Kepala madrasah yaitu pak Tarmadi,M.Pd menggunakan pendekatan kekeluargaan. Pendekatan yang kepala madrasah lakukan yaitu menyampaikan tugas dan tanggung jawab bawahan sesuai dengan bidangnyan masing-masing. Ada bawahan yang melaksanakan dengan baik dan ada juga yang tidak, guru ataupun staf TU yang melaksanakan dengan baik dapat diberi *reward* sedangkan yang tidak melaksanakan akan ditanyakan kendalanya untu segera diselesaikan.

Pendekatan kekeluargaan yang digunakan kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya yaitu mendekati para guru untuk mengetahui kendala apa yang mereka hadapi saat mengajar. Kemampuan setiap guru berbeda-beda, karena itu kendala yang dihadapi berbeda. Para guru dapat menyampaikan kendala yang dihadapinya pada wakil kepala bidang terkait atau menyampaikanya langsung kepada kepala madrasah untuk dibantu dalam menyelesaikan kendala yang dihadapinya. Para guru juga dapat menyampaikan ide ataupun inovasi mereka dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tetapi juga kendala yang dihadapinya untuk diselesaikan

Pendekatan kekeluargaan yang dilaksanakan kepala madrasah meliputi :

- a. Menjalin hubungan harmonis dengan warga sekolah dan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- b. Memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.
- c. memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- d. Bekerja dengan tim manajemen.
- e. Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga sekolah lainnya.

4. Menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan diri sendiri atau kepentingan kelompok tertentu dalam organisasi.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung lebih memprioritaskan kepentingan organisasi sesuai dengan jam kerja Madrasah yaitu 07-15 sampai 15.00, segala kepentingan yang bersifat pribadi dapat dikerjakan setelah jam kerja Madrasah selesai. Kepala Madrasah selalu mengutamakan kepentingan madrasah. Kepala Madrasah betul – betul disiplin dalam penggunaan waktu belajar dan dapat dijadikan contoh oleh guru maupun peserta didik. setiap hari datang tepat waktu dan memonitoring guru yang terlambat dan sering tidak masuk mengajar. Kepala madrasah memberikan kebijakan kepada guru jika terlambat dan sering tidak masuk mengajar, maka akan dipanggil oleh wakil kepala yang berwenang dan jika masih melakukan kelalaian maka kepala madrasah mengambil tindakan

dengan memanggil guru tersebut ke ruangnya dan dicari penyelesaiannya yang terbaik.

5. Mengakui bawahan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 mengakui bawahan sebagai individu yang mempunyai jati diri khas karena itu kepala madrasah mengadakan pendidikan dan pelatihan karakter tenaga pendidik dan kependidikan. Menurut kepala madrasah setiap individu mempunyai karakternya masing-masing. Ada karakter yang sudah baik dan belum baik maka dari itu pembentukan karakter diperlukan dengan cara diadakan kegiatan pendidikan dan pelatihan tenaga pendidik dan kependidikan yang melibatkan seluruh orang di madrasah yang terdiri dari wakil kepala, guru, staf tata usaha yang bertujuan untuk membentuk karakter yang lebih baik.

Pada bulan februari Kepala Madrasah membuat pelatihan *building* yang mengikutsertakan seluruh guru, staff tata usaha dimulai dari jam 07.00 sampai jam 16.00. Pelatihan dan pendidikan karakter tersebut yang mengundang narasumber dari Kementrian Agama. Kepala Madrasah mengadakan kegiatan yang bertujuan untuk membina guru dan staff tata usaha untuk mencari amal dalam

pendidikan. Kepala madrasah rutin dalam jangka waktu tertentu mengadakan pelatihan dan pendidikan ataupun seminar yang bertujuan untuk membentuk karakter tenaga pendidik dan kependidikan yang handal sesuai dengan bidangnya masing-masing.

6. Memberikan kesempatan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Kepala Madrasah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan akan tetapi kewenangan dalam mengambil keputusan tetap Kepala Madrasah yang menentukan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada guru yaitu Rahmita Sari, S.Pd menyatakan bahwa, dalam rapat bulanan atau rapat tahunan Kepala Madrasah akan mengevaluasi program kerja yang telah terlaksana ataupun kendala program. Evaluasi tersebut terdiri dari wakil kepala, para guru dan staff tata usaha memusyawarakan program madrasah tersebut bila terjadi kendala akan dicari solusinya biasanya ada beberapa guru yang memberikan masukan dan kepala madrasah mendengarkan dengan seksama apabila semua anggota setuju maka masukan tersebut dapat dijadikan pertimbangan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan akhir.

Apabila program madrasah itu berjalan dengan baik maka akan dijadikan acuan program yang lainnya agar dapat berjalan

dengan baik, sedangkan jika program madrasah terjadi kendala saat pelaksanaannya maka diadakan musyawarah mengenai kendala tersebut. Kepala Madrasah memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk menyampaikan masukan dalam proses pengambilan keputusan, apabila semua anggota setuju maka masukan tersebut dapat dijadikan pertimbangan Kepala Madrasah dalam pengambilan keputusan akhir. Ada beberapa hal yang mempengaruhi kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung dalam proses pengambilan keputusan yaitu tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan yang erat kaitannya dengan keputusan. kepala madrasah melaksanakan pengambilan keputusan yang cermat, menggunakan lebih banyak informasi dan lebih banyak alternatif, memperhatikan kinerja rekan kerja dan bawahan serta reseptif terhadap usulan-usulan dari yang lain.

7. Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran orang lain.

Kepala Madrasah adalah seorang pemimpin yang terbuka terhadap ide dan saran para guru dan staff tata usaha. Kepala Madrasah mendengarkan saran dan ide para anggotanya jika ide tersebut bagus untuk di jadikan program madrasah dan madrasah mampu melaksanakannya maka Beliau menerima dan membuat program tersebut terlaksana. Kepala Madrasah adalah seorang pemimpin yang terbuka terhadap ide, pandangan dan saran para

bawahannya. Kepala Madrasah membuat satu program baru dalam mempermudah penyampaian informasi yang baru dapatkan dari Kantor Wilayah, Kementrian Pusat dan Madrasah sendiri yaitu sebuah grup di whatsapp yang terdiri dari wakil madrasah, guru-guru dan staff tata usaha.

Kepala Madrasah memberikan kesempatan kepada Para guru dan staff tata usaha dapat menyampaikan ide dan saran kepada wakil kepala sesuai dengan bidang terkait yang kemudian akan diteruskan ke kepala madrasah ataupun bisa menyampaikan ide, saran langsung kepada kepala madrasah. Jika ide, saran dan pendapat itu baik maka akan dibahas dalam rapat dan dimusyawarahkan yang bertujuan untuk mengembangkan madrasah yang lebih baik.

8. Memiliki perilaku keteladanan yang menjadi bagi panutan para bawahan.

kepala Madrasah selalu memberi teladan yang baik tentang kejujuran dan kedisiplinan waktu kepada guru dan peserta didik, hal ini dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam meningkatkan kejujuran, tanggung jawab dan kedisiplinan warga sekolah. Apa yang dilakukan oleh Kepala Madrasah ini berdampak terhadap kedisiplinan dan kejujuran belajar guru dan peserta didik,

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat diketahui Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar

Lampung memiliki perilaku keteladanan yaitu adanya kepercayaan karena kepribadiannya yang jujur (*credibility*), memiliki ilmu yang luas (*capability*), dan memiliki kemampuan serta dapat diterima menjadi pemimpin (*acceptability*). Kepala Madrasah memberi contoh berperilaku jujur dan bertanggung jawab terhadap tugas, kepala madrasah melakukan pengecekan atau evaluasi dalam administrasi pembelajaran setelah itu dilakukan evaluasi dalam proses pembelajaran. Apabila ada seorang guru yang kurang berhasil dalam melakukan proses pembelajaran dapat dilihat pada hasil penilaian yang dicapai peserta didiknya.

Kepala madrasah memberikan contoh yang baik tentang kedisiplinan waktu dan berpakaian rapi sesuai ketentuan, hal ini terlihat pada saat masuk sekolah yang telah ditetapkan oleh Madrasah yaitu pukul 07.15, Kepala Madrasah sebagai pemimpin pendidikan memberikan contoh dengan telah duluan pukul 07.15 Kepala Madrasah selalu memberi contoh dengan belum pulang apabila waktunya belum tiba kecuali apabila ada keperluan madrasah seperti rapat dan lain sebagainya.

Kepala madrasah selalu memberi contoh yang baik kepada warga madrasah seperti dalam hal ucapan dan perbuatan. Beliau berusaha untuk selalu santun dan benar dalam berucap dan berbuat. Kepala madrasah bekerja sama dengan wakil madrasah membina guru

dalam menguasai program pengajaran dengan mengadakan pelatihan dan pendidikan serta jika guru mengalami kesulitan dapat berkonsultasi dengan wakil-wakil kepala sesuai dengan bidangnya.

9. Bersifat rasional dan objektif dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain.

Kepala Madrasah tegas dalam mengambil tindakan akan perilaku dan prestasi kerja anggotanya. Anggotanya yang berprestasi akan diberikan *reward* misalnya ada seorang guru yang selalu datang tepat waktu dan selalu berpakaian rapi maka Kepala Madrasah akan memberikan pujian secara langsung kepada guru tersebut. *Reward* yang diberikan anggotanya mulai dari pujian, sertifikat hingga tunjangan.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain, melalui :

- a. pemberian penghargaan dan sanksi yang tepat
- b. pemberian tugas yang adil dan merata sesuai dengan kemampuan
- c. memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan mengajar

Kepala madrasah juga memberikan *reward* kepada peserta didik yang berprestasi. Madrasah mengadakan program wisuda Tahfidz Al Quran yaitu program mempelajari dan menghafal Al Quran yang diadakan di masjid Raudattu ath tholibin. Peserta didik yang menyelesaikan targetan hafalannya yaitu juara 1, 2, dan 3

diberikan penghargaan berupa uang dan sertifikat.

Punishment yang di berikan kepala madrasah sesuai dengan tingkat kesalahannya. Misalnya ada guru yang melakukan kesalahan maka kepala madrasah akan memanggilnya ke ruangannya ataupun meminta wakil kepala untuk memeriksa kesalahannya dan melapor kembali pada kepala madrasah apabila sebuah kelalaian maka kepala madrasah akan memberikan *Punishment* dengan tegas.

Punishment yang diberikan mulai dari teguran secara lisan dan tertulis. *Punishment* tertulis berupa surat peringatan, tidak dapat naik jabatan, tidak dapat naik golongan, penurunan golongan hingga pemecatan.

10. Menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan

Kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan yaitu memberikan apresiasi kepada para guru ataupun staff yang berprestasi ataupun memiliki keunggulan dari rekan kerjanya yang lainnya bisa dalam *reward* tentu saja *reward* tersebut tidak hanya dalam bentuk benda bisa dalam pujian dan lainnya sedangkan bagi guru ataupun staff yang tidak berkerja dengan baik maka akan diberikan *punishment*. *Punishment* yang diberikan disesuaikan dengan tingkat kesalahannya.

Kepemimpinan kepala madrasah dalam menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan belum terlaksana, seperti yang diungkapkan oleh Ibu Diana sebagai staf tata usaha yang mengatakan bahwa “Tata usaha hanya memiliki 2 komputer yang digunakan secara bergantian oleh 22 orang staff. Kekurangan komputer tersebut menyebabkan staff tata usaha harus mengerjakan tugasnya secara bergantian yang menghambat penyelesaian pekerjaan.” Berdasarkan wawancara dan observasi iklim kerja MTsN 2 Bandar Lampung tidak kondusif hal ini berkaitan dengan perasaan staf tata usaha mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan. Pelaksanaan tugas staf tata usaha tidak terlaksana dengan baik. Staf harus mengerjakan tugasnya secara bergantian yang menghambat penyelesaian pekerjaan mereka. Staff tata usaha juga terkadang terjadi perselisihan pendapat karena iklim kerja yang tidak kondusif Perasaan staf tata usaha tentang kepemimpinan kepala madrasah belum memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas mereka dengan baik.

Iklim organisasi yang terbuka memacu bawahan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat

ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan. iklim kerja juga berupa nilai semangat yang mendasar dalam cara mengelola hubungan dan mengorganisasikannya. Nilai-nilai ini semangat itu mempengaruhi staf tata usaha dalam melakukan tugas-tugas dalam organisasi.



Tabel 2

Efektifitas Perilaku Kepemimpinan Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung

No	Observasi Kepala Madrasah		Terlaksana	
	Indikator	Sub Indikator	Baik	Kurang baik
1	Perilaku pemimpin dengan orientasi bawahan	Iklim saling percaya mempercayai	✓	
		Penghargaan terhadap ide bawahan	✓	
		Memperhitungkan perasaan para bawahan	✓	
		Memperhatikan kenyamanan kerja bagi para bawahan		✓
		Perhatian pada kesejahteraan bawahan	✓	
		Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional	✓	
		Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya		✓
2	Perilaku pemimpin dalam pengorganisasian	Tugas yang harus diselenggarakan dalam organisasi	✓	
		Hubungan antara satu tugas dengan tugas yang lain	✓	
		Penekanan kepada pentingnya kaitan tugas yang diselenggarakan dengan tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.	✓	

Berdasarkan analisis tabel observasi yang penulis lakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung penulis dapat mendeskripsikan bahwa, Kepala Madrasah sudah baik dalam menumbuhkan iklim saling percaya mempercayai di MTsN 2 Bandar Lampung. Kepala Madrasah memberikan penghargaan pada bawahan yang berprestasi dan disiplin. Kepala Madrasah

memberikan pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional, Kepala Madrasah mengarahkan dirinya sendiri dan berusaha untuk memberikan kesempatan kepada anggota untuk tumbuh dan berkembang serta bertindak sendiri melalui partisipasinya dalam mengendalikan diri mereka sendiri dalam membuat keputusan dalam kepemimpinannya kepala madrasah menghargai potensi setiap individu. Juga bersedia mengakui keahlian para anggotanya dalam bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Oleh karena itu setiap orang harus dimanfaatkan dengan mengikut sertakannya dalam semua kegiatan organisasi. Keikutsertaan itu disesuaikan dengan posisi yang memiliki tanggung jawab dan wewenang dan tanggung jawab yang sama pentingnya bagi pencapaian tujuan bersama

Kepala Madrasah mengarahkan bawahan mengenai Tugas yang harus diselenggarakan dalam organisasi. Penekanan kepada pentingnya kaitan tugas yang diselenggarakan dengan tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepala madrasah memberi kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Setiap anggota kelompok tidak saja diberikan kesempatan aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kepemimpinan kepala madrasah yaitu Tarmadi, M.Pd memiliki pengorganisasian yang baik bersifat

ramah tamah dalam komunikasi, dan selalu bersedia menolong atau melayani bawahannya, dengan memberi nasehat, serta petunjuk jika dibutuhkan.

Kepala Madrasah mengarahkan dirinya sendiri dan berusaha untuk memberikan kesempatan kepada anggota untuk tumbuh dan berkembang serta bertindak sendiri melalui partisipasinya dalam mengendalikan diri mereka sendiri dalam membuat keputusan dalam kepemimpinannya kepala madrasah menghargai potensi setiap individu. Juga bersedia mengakui keahlian para anggotanya dalam bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Oleh karena itu setiap orang harus dimanfaatkan dengan mengikut sertakannya dalam semua kegiatan organisasi. Keikutsertaan itu disesuaikan dengan posisi yang memiliki memiliki tanggung jawab dan wewenang dan tanggung jawab yang sama pentingnya bagi pencapaian tujuan bersama. Kepala Madrasah sebagai pemimpin membimbing setiap anggota mengetahui secara jelas wewenang dan tanggung jawabnya dalam dalam memberi sumbangan kerja bagi pencapaian tujuan. Hukuman dan sanksi tidak dijadikan alat untuk memaksa seseorang bekerja. Beliau mempunyai kepercayaan pula pada anggota-anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik.

Tabel 3

**Efektifitas Pelaksanaan Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah
dalam Mengembangkan Partisipan Guru MTsN 2 Bandar Lampung**

No	Pelaksanaan	Dampak
1.	Kemampuan dalam menentukan strategi yang digunakan dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi	<p>Menyusun tim pencapaian tujuan</p> <p>Menentukan strategi untuk pencapaian tujuan</p> <p>Mempelajari instrumen tujuan yang ingin dicapai</p> <p>Membuat jadwal pelaksanaan Strategi yang digunakan Kepala Madrasah yaitu menfokuskan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dan masalah yang akan diselesaikan bersama wakil kepala dan guru-guru memusyawarakan program dalam pencapaian tujuan. Pada Pelaksanaan Program yang telah Kepala Madrasah melakukan pengawasan yang di bantu oleh wakil-wakil dalam bidangnya masing-masing.</p> <p>Melakukan supervisi Guru: supervisi administrasi dan supervisi pembelajaran (kunjungan kelas) Tenaga kependidikan (staf): melakukan kontrol/pemantauan secara langsung dengan menanyakan <i>progress</i> dari tugas yang telah dikerjakan.</p>
2.	Persepsi yang holistik mengenai organisasi yang dipimpinnya	Identitas MTsN 2 Bandar Lampung yaitu Madrasah yang ikhlas beramal. ikhlas beramal dalam mewujudkan sekolah unggul yang berkualitas dan juga ikhlas beramal kepala madrasah berusaha mewujudkannya dalam nilai kemanusiaan, kasih sayang, cinta dan perdamaian.

		Kepala Madrasah bersikap perhatian dan telaten terhadap semua guru dan staf karyawan lain. Sebagai seorang pemimpin, selalu memberi contoh kepada guru – guru lain, membina dan membimbing mereka.
3.	Pendekatan yang integralistik menjalankan kepemimpinan	Kepala Madrasah dalam memimpin bawahannya mengayomi bawahannya tanpa melihat berasal dari mana bawahannya tersebut, semua diperlakukan sama. Pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan kekeluargaan
4.	Menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan diri sendiri atau kepentingan kelompok tertentu dalam organisasi	Kepala Madrasah disiplin dalam waktu, pakaian dan sikap. Kepala madrasah selalu datang absen tepat waktu dan pulang tepat sesuai dengan ketentuan, sdan selalu berpakaian rapi dan bersih sesuai dengan ketentuan hal dijadikan contoh oleh guru maupun peserta didik. Apabila terdapat guru yang kurang disiplin kepala madrasah akan menegur dan mengingatkan agar tidak mengulangi lagi karena akan berdampak terhadap kedisiplinan peserta didik.
5.	Mengakui bawahan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas	memenuhi kebutuhan pembelajaran seperti media pembelajaran, menghargai bawahan dengan memberikan pengakuan dari kepala sekolah mengenai kemampuan personil sekolah, dan kebutuhan aktualisasi diri seperti memberikan kesempatan untuk menunjukkan kemampuan dan berkembang dalam kegiatan lomba serta tak lupa juga pemberian dorongan/dukungan agar semangat dalam bekerja
6.	Memberikan kesempatan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan	Bersama/mufakat dengan mengundang seluruh personil sekolah, pengambilan keputusan bersama melalui kegiatan rapat dengan memberikan informasi dari lembaga atau dinas terkait yang menaungi sekolah untuk kemudian dipecahkan/dicari solusi secara bersama, melakukan koordinasi dengan pembagian tugas,

		kepala sekolah selalu terlibat dalam pengambilan keputusan. Kepala Madrasah tidak mengutamakan keputusan pribadi dan lebih mengutamakan keputusan hasil musyawarah
7.	Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran orang lain	Komunikasi terbuka, komunikasi dua arah dengan menerima konsultasi, ide-ide dan menerima dan memberi kritik dan saran.
8.	Memiliki perilaku keteladanan yang menjadi bagi panutan para bawahan	Perhatian, terbuka, ramah, tegas, bijaksana, disiplin dan komitmen serta memiliki emosi yang stabil.
9.	Bersifat rasional dan objektif dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain	Pendelegasian tugas dilakukan secara adil, merata dan disesuaikan dengan bidang keahlian, memberikan pengarahan terlebih dahulu, pemberian tanggung jawab dengan melibatkan dan memberdayakan seluruh personil. Menilai prestasi kerja dan masalah yang mungkin timbul dalam situasi kerja dengan adil. Memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara adil sesuai dengan perilaku kerja bawahan
10	Menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan	Menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh seluruh warga sekolah. menumbuhkan iklim saling percaya dan mempercayai antara bawahan dan atasan. Memperhatikan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung dalam menerapkan kepemimpinan demokratis yaitu kepala madrasah memiliki sifat yang ramah, tegas dalam bertindak, disiplin dengan mematuhi kebijakan yang telah dibuat dan komitmen untuk tidak melanggar dan menerima konsekuensi apabila melakukan pelanggaran, bijaksana dengan tidak mudah terpengaruh oleh lingkungan dan tidak mudah marah yang menunjukkan kepala sekolah

memiliki emosi yang stabil. Pendelegasian tugas yang diberikan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung dilakukan dengan adil dan memberikan pengarahan terlebih dahulu mengenai kejelasan tugas dan bagaimana tugas harus dijalankan kepada guru/tenaga kependidikan yang diberikan tugas. harapan dan perilaku atasan akan tercermin dalam tindakan atasan, misalnya ketika atasan memberikan penghargaan kepada organisasi seperti bonus dan promosi akan mempengaruhi manager dibawahnya, atau atasan yang berorientasi pada tugas akan menyebabkan pimpinan juga akan menggunakan gaya tersebut yang serupa.

Persyaratan tugas yang diberikan kepala sekolah secara adil dan merata yang disesuaikan dengan *skill/kemampuan* guru dan staf. Pada umumnya personil sekolah lebih menyukai adanya pengarahan terlebih dahulu dari kepala sekolah mengenai kejelasan tugas yang menyangkut bagaimana tugas dilaksanakan. Kepala madrasah mengakui bawahan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas dengan memenuhi kebutuhan pembelajaran seperti media pembelajaran, menghargai bawahan dengan memberikan pengakuan dari kepala sekolah mengenai kemampuan personil sekolah, dan kebutuhan aktualisasi diri seperti memberikan kesempatan untuk menunjukkan kemampuan dan berkembang dalam kegiatan lomba serta tak lupa juga pemberian dorongan/dukungan agar semangat dalam bekerja. Pemberian pujian sebagai salah satu bentuk penghargaan dan apresiasi atas hasil kerja guru dan

karyawan mampu mendorong menciptakan iklim organisasi yang kondusif. iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan, misalnya kebijakan pemberian penghargaan, imbalan dengan skala gaji yang ditunjang dengan insentif lain (dana pensiun, bonus, cuti) akan mempengaruhi motivasi kerja bawahan. Dalam hal ini kepala madrasah tidak sering memberikan imbalan berupa insentif namun lebih sering berupa ucapan dan pujian.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian tentang kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung secara keseluruhan baik itu wawancara maupun observasi dan dokumentai dengan demikian penulis menyimpulkan bahwa Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis namun demikian, dalam pelaksanaannya masih belum terlaksana dengan baik.

Pelaksanaan kepemimpinan demokratis Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung yaitu kepala madrasah membentuk tim strategi untuk menentukan strategi yang akan digunakan dalam mencapai sasaran. Pendekatan integralistik dalam menjalankan kepemimpinan yaitu pendekatan kekeluargaan dan demokratis dalam kepemimpinannya pada seluruh warga sekolah. Penepatan kepentingan organisasi dan individu kepala madrasah, yaitu pada saat jam kerja kepala madrasah selalu megutamakan kepentingan organisasi. Kepala madrasah terbuka terhadap ide dan saran orang lain, yaitu kepala madrasah menerima masukan dan saran bawahan yang dapat disampaikan langsung kepada kepala madrasah atau melalui wakil-wakil kepala madrasah jika usulan tersebut baik maka akan dimusyawarahkan dalam rapat bulanan. Kepala Madrasah mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari seluruh

anggotanya dengan menekankan rasa tanggung jawab dan kerja sama yang baik kepada setiap anggota. Pengakuan kepala madrasah terhadap bawahan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas, dengan mengadakan pelatihan dan pendidikan kepala madrasah mengakui setiap individu mempunyai kepribadian yang khas. kepala madrasah memberikan perintah dengan menerangkan secara rinci semua detail pelaksanaan dan mendiskusikan masalah dengan kelompoknya serta memperlakukan orang-orang yang dipimpinnya sebagai teman kerja. Kepala madrasah menjadi teladan yang baik bagi seluruh anggotanya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung yaitu disiplin, tegas, tepat waktu, kepala madrasah bersikap dan berbicara dengan sopan, ramah terhadap seluruh warga sekolah dan pekerja keras. Kepala madrasah bersifat rasional dan objektif dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain yaitu kepala madrasah memberikan *reward* dan *punishment* sesuai dengan kinerja bawahannya.

Setelah penulis analisis data yang sudah terkumpul maka penulis mengambil kesimpulan bahwa Pelaksanaan kepemimpinan demokratis Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung belum terlaksana dengan baik alasannya kepala madrasah masih kurang maksimal dalam menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan. kepala madrasah dalam menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi bawahan belum terlaksana. berkaitan dengan perasaan

bawahan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan

B. Saran –saran

Berdasarkan pada hasil pembahasan dan penarikan kesimpulan diatas maka penulis ingin memberi sumbangan pemikiran berupa saran –saran sebagai berikut:

1. Kepala madrasah lebih memperhatikan perasaan bawahan mengenai pelaksanaan tugas organisasi
2. Kepala madrasah lebih memperhatikan kenyamanan kerja para bawahan
3. Kepala madrasah lebih memperhatikan iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan.
4. Kepala madrasah lebih meningkatkan pelaksanaan kepemimpinanya di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung

Lampiran 3 : Daftar Observasi

Daftar Observasi

Tempat : MTsN 2 Bandar Lampung

Setting dan Peristiwa yang diamati :

Variabel	Indikator	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Demoktatis Kepala Madrasah	Kemampuan dalam menentukan strategi yang digunakan dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi	
	Persepsi yang holistik mengenai organisasi yang dipimpinnya	
	Pendekatan yang integralistik dalam menjalankan kepemimpinan.	
	Menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan diri sendiri atau kepentingan kelompok tertentu dalam organisasi.	
	Mengakui bawahan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas	
	Memberikan kesempatan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.	
	Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran orang lain.	
	Memiliki perilaku keteladanan yang menjadi bagi panutan para bawahan	
	Bersifat rasional dan objektif dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain.	
	Bersifat rasional dan objektif dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain.	
	Menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan	

Lampiran 4 : Daftar Dokumentasi

Daftar Dokumentasi

No	Pendoman Dokumen
1	Visi, Misi MTsN 2 Bandar Lampung
2	Rapat bulanan MTsN 2 Bandar Lampung
3	Musyawarah kepala madrasah, guru dan staff dalam pembahasan UNBK di MTsN 2 Bandar Lampung
4	Keadaan lingkungan MTsN 2 Bandar Lampung
5	Keadaan sarana dan prasarana MTsN 2 Bandar Lampung



Lampiran 2 : Kisi-Kisi Penelitian

**KISI-KISI INSTRUMEN PENGUMPULAN DATA PENELITIAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DI
MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 BANDAR LAMPUNG**

No	Fokus Penelitian	Indikator	Teknik	Sumber Data
1.	Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah	a. Kemampuan dalam menentukan strategi yang digunakan dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi b. Persepsi yang holistik mengenai organisasi yang dipimpinnya . c. Pendekatan yang integralistik dalam menjalankan kepemimpinan. d. Menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan diri sendiri atau kepentingan kelompok tertentu dalam organisasi. e. Mengakui bawahan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas f. Memberikan kesempatan kepada para	a. Wawancara dan observasi b. Wawancara c. Wawancara dan observasi d. Wawancara, observasi dan dokumentasi e. Wawancara dan observasi f. Wawancara, observasi dan dokumentasi	a. Kepala Madrasah, Guru, Komite b. Kepala Madrasah, Guru c. Kepala Madrasah, Guru d. Kepala Madrasah, Guru, Komite e. Kepala Madrasah, Guru, Komite f. Guru, Komite

		<p>bawahan dalam proses pengambilan keputusan.</p> <p>g. Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran orang lain.</p> <p>h. Memiliki perilaku keteladanan yang menjadi bagi panutan para bawahan.</p> <p>i. Bersifat rasional dan objektif dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain.</p> <p>j. Menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreativitas bawahan</p>	<p>g. Wawancara, observasi dan dokumentasi</p> <p>h. Wawancara, observasi dan dokumentasi</p> <p>i. Wawancara</p> <p>j. Wawancara, observasi dan dokumentasi</p>	<p>g. Kepala Madrasah, Guru</p> <p>h. Kepala Madrasah, Guru, komite</p> <p>i. Kepala Madrasah, Guru,</p> <p>j. Kepala Madrasah, Guru, komite</p>
--	--	---	--	--



Lampiran 5 : Instrumen Wawancara

Instrumen Wawancara dengan Kepala Madrasah

Informan : Tarmadi, M.Pd
 Hari/tanggal : Jumat, 09 Maret 2018
 Tempat : Ruang Kepala Madrasah
 Waktu : 20 Menit

1. Bagaimana kepala madrasah menentukan strategi yang digunakan dalam mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh MTsN 2 Bandar Lampung ?
2. Bagaimana persepsi kepala madrasah mengenai MTsN 2 Bandar Lampung?
3. Bagaimana pendekatan yang kepala madrasah gunakan dalam menjalankan kepemimpinan ?
4. Bagaimana kepala madrasah menempatkan kepentingan organisasi dan kepentingan individu ?
5. Bagaimana persepsi kepala madrasah terhadap bawahan sebagai individu yang mempunyai jati diri yang khas ?
6. Bagaimana kepala madrasah menghadapi ide pandangan dan saran orang lain termasuk para bawahan ?
7. Apakah kepala madrasah memberikan kesempatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan ?
8. Bagaimana keteladanan yang kepala madrasah berikan untuk warga madrasah ?
9. Bagaimana kepala madrasah menilai perilaku dan prestasi kerja para bawahan ?
10. Bagaimana kepala madrasah menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif dan inovasi bagi para bawahan ?

Lampiran 6 : Instrumen Wawancara

Instrumen Wawancara dengan Guru Madrasah

Informan : Dra. Rumiati

Hari/tanggal : Selasa, 13 Maret 2018

Tempat : Ruang Guru

Waktu : 20 Menit

1. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam usaha mencapai tujuan organisasi ?
2. Bagaimana hubungan kepala madrasah dengan berbagai pihak didalam sekolah dan diluar sekolah terutama dengan mereka yang tergolong *stakeholder* ?
3. Apakah kepala madrasah memperhatikan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas ?
4. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah sebagai mediator dalam mengatasi konflik yang timbul antara individu dalam satu kelompok kerja ?
5. Apakah kepala madrasah memperhatikan kenyamanan kerja bagi para bawahan ?
6. Bagaimana keteladanan yang kepala madrasah berikan untuk warga madrasah ?
7. Apakah kepala madrasah bersikap objektif dalam menghadapi bawahan terutama dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain ?
8. Bagaimana usaha kepala madrasah dalam menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif dan inovasi bagi para bawahan ?
9. Apakah pendekatan yang digunakan kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya sudah berjalan dengan baik ?
10. Bagaimana sikap kepala madrasah dalam menetapkan kepentingan diri sendiri dan kepentingan organisasi ?

Lampiran 7 : Instrumen Wawancara

Instrumen Wawancara dengan Komite Madrasah

Informan : Agustaman, S.E
 Hari/tanggal : Selasa, 13 Maret 2018
 Tempat : Kantor Tata Usaha
 Waktu : 20 Menit

1. Bagaimana kepemimpinan kepala madrasah sebagai mediator dalam mengatasi konflik yang timbul antara individu dalam satu kelompok kerja ?
2. Bagaimana usaha kepala madrasah dalam menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif dan inovasi bagi para bawahan ?
3. Bagaimana kepala madrasah menghadapi ide pandangan dan saran orang lain termasuk para bawahan ?
4. Bagaimana sikap kepala madrasah dalam menilai perilaku dan prestasi kerja orang lain ?
5. Apakah kepala madrasah memperhatikan kenyamanan kerja bagi para bawahan?
6. Apakah kepala madrasah memperhatikan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas ?

Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung



Proses Penelitian





Kepala Madrasah



Rapat tim strategik



Pelatihan buildin guru dan staf tata usaha



Penghargaan Kepala madrasah untuk siswa berprestasi



Kantor Tata Usaha

